

GLEN RIBEIRO SMOLICH

**MELHORES PRÁTICAS EM CONTROLES DE CUSTOS EM EMPRESAS
REVENDEDORAS DE GLP - GÁS LIQUEFEITO DE PETRÓLEO**

Projeto apresentado como requisito parcial
à conclusão do curso de Especialização
em Gestão Empresarial, do Setor de
Ciências Sociais Aplicadas da
Universidade Federal do Paraná.

Orientador: Prof. Dr. Sérgio Bulgacov

CURITIBA

2008

SUMÁRIO

1	<i>Introdução / Histórico</i>	3
2	<i>Problema principal</i>	18
2.1	Objetivos gerais e objetivos específicos	19
2.2	Justificativa econômico – social	20
3	<i>Fundamentação teórico empírica</i>	21
3.1	Principais conceitos envolvidos	21
3.2	Descrição do planejamento e operações no varejo residencial, comercial e industrial - Estudo do caso Sampaio & Ramos Ltda, identificação dos aspectos de implantação do modelo. Recomendações feitas ‘a empresa Sampaio e Ramos Ltda	25
3.2.1	Planejamento	25
3.2.2	Operação	25
3.3	Levantamento de informações gerais do mercado	28
3.4	Indústrias alvo para a venda de P45	29
3.5	Análise do ambiente – Forças, Fraquezas, Oportunidades e Ameaças	30
3.6	Bússola – Projeção de vendas – Ficha de situação econômica – Análise de capital de giro	31
	CONCLUSÃO	36
	REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	39

1 INTRODUÇÃO / HISTÓRICO

Nas últimas três décadas o mercado de GLP vem sofrendo constante queda de rentabilidade, comprometendo grandes empresas nacionais e internacionais que operam no setor em nosso país. A logística de distribuição vigente visa reduzir altos custos operacionais através de pequenos distribuidores atacadistas e varejistas. Estas estruturas empresariais, por falta de fiscalização, não tem o mesmo profissionalismo empregado pelas grandes companhias e conseqüentemente os mesmos custos. A situação se agrava quando verificamos que o valor agregado ao GLP é praticamente nulo, comprometendo rentabilidade das companhias e os revendedores regionais existentes. Em função desta situação surge um grande desafio, crescimento com rentabilidade em um segmento estagnado e cujo produto é visto como *comoditie*, utilizado muitas vezes com fins eleitorais. No estudo a seguir apresento um caso clássico de revendedor com baixo nível cultural, proprietário de uma empresa endividada com a companhia, bancos e diversos outros tipos de credores. Por diversas vezes fui desencorajado a levar o projeto adiante visto as dificuldades inclusive de aprendizado apresentado pelos dois proprietários que sem vínculo empregatício com a companhia, não eram obrigados a seguir minhas instruções. Tive que convencê-los de que muitas mudanças seriam necessárias, grandes sacrifícios seriam realizados, mas com muito planejamento, dedicação, força de vontade e companherismo, seríamos capazes de mudar o quadro extremamente desfavorável em que a revenda se encontrava. Para se ter uma idéia, uma situação inusitada aconteceu logo no primeiro dia de consultoria à revenda: a esposa de um dos sócios disse que havia acabado o alface para o almoço, logo em seguida ele abriu a gaveta com o dinheiro que havia faturado na parte da manhã e pegou dois reais para que o alface fosse comprado. Obviamente tive que orientá-lo sobre o grande erro que estava cometendo, pois jamais pensou que o montante presente na gaveta era para cobrir uma série de despesas operacionais e que o dinheiro do alface deveria ter saído do pró-labore que havia recebido do mês anterior. Havia ainda uma grande dívida acumulada com a companhia, algo em torno de R\$200.000,00 com garantia real de imóvel pertencente à mãe de um dos sócios exigida por mim, caso contrário não poderia ajudá-los. Desde o início percebi o grande desafio a ser enfrentado, diversas foram os momentos em que os sócios Sampaio e Ramos quiseram desistir entregando à companhia imóvel pertencente à

família como parte do pagamento da dívida. Nos primeiros seis meses houve troca de todos os funcionários, mudança estratégica de endereço, inclusive de nome fantasia, nova padronização da revenda, revisão de diversos processos comerciais, inclusive inventamos novos canais de venda que seriam copiados por concorrentes logo a seguir. Espionagem por parte de funcionários mal intencionados que venderam informações para concorrentes, assaltos a mão armada, uma série de acontecimentos que dificultaram ainda mais o processo. Meu interesse nesta revenda foi imediato, visto que ninguém havia até então tentado inovar no segmento, apenas as mesmas tarefa eram realizadas. Sabia que se eu queria resultados diferentes, deveria realizar tarefas diferentes, com muito planejamento e cálculo de risco, porque não poderíamos perder mais dinheiro, o prejuízo até então já era bastante alto. Caso obtivesse sucesso poderia aplicar os mesmos procedimentos não importando o tamanho do revendedor ou canal de venda. Para se entender melhor como o GLP chegou ao Brasil, a seguir segue histórico para sua melhor compreensão.

O GLP, Gás Liquefeito de Petróleo, é formado por hidrocarbonetos líquidos obtidos em processo convencional nas refinarias quando produzido a partir do petróleo cru. Pode ser também produzido a partir do gás natural. É popularmente conhecido como “gás de cozinha” pois sua maior aplicação é na cocção dos alimentos, mas também é utilizado em várias aplicações industriais e agrícolas.

Em estado líquido, o GLP é mais leve do que a água e pode ser armazenado a uma pressão moderada. Em estado gasoso, ele é mais pesado que o ar, o que faz com que se concentre próximo do solo em caso de vazamento. Por ser invisível e inodoro, adiciona-se um odorizante não-tóxico (mercaptano), como medida de segurança. Por sua facilidade de armazenamento, transporte, grande eficiência térmica e limpeza na queima, o GLP é usado intensivamente em todo o mundo.

No Brasil, a utilização do GLP como combustível, está ligada à história do dirigível alemão Graff Zeppelin, que transportava passageiros entre a Europa e a América do Sul, durante alguns anos no início do século XX. Por sua alta octanagem, o GLP era usado como combustível do motor desses dirigíveis.

Na década de 1930, quando essas viagens foram suspensas, um grande estoque de combustível do Zeppelin, totalizando seis mil cilindros de gás, estava armazenado no Rio de Janeiro e em Recife. Foi então que Ernesto Igel, um austríaco naturalizado brasileiro, comprou todos os cilindros e começou a

comercializá-los como gás para cozinha, através da Empresa Brasileira de Gás a Domicílio, fundada por ele.

Naquele tempo, a maior parte da população utilizava fogões à lenha. Em menor escala, havia fogões a álcool e a querosene. O GLP começou a ser importado dos Estados Unidos, mas o número de consumidores do produto ainda era insignificante. Alguns anos depois, durante a Segunda Guerra Mundial, as importações foram suspensas. Terminado o conflito, surgiu uma segunda distribuidora de GLP no país e o consumo se expandiu. Botijões começaram a ser fabricados no Brasil e a importação do GLP a granel tornou-se possível com investimentos em navios-tanque e em terminais de armazenagem e engarrafamento. O consumo doméstico do GLP cresceu ao longo da década de 1950, propiciando o surgimento de outras distribuidoras e fabricantes de botijões, para atender a demanda. Um desses fabricantes, a Mangels, desenvolveu o projeto do botijão de 13 kg, que acabaria se tornando o padrão brasileiro. Hoje, existem cerca de 99 milhões de botijões em circulação em todo o país e, a cada dia, são entregues um milhão e quinhentos mil botijões aos consumidores brasileiros. Em 1955, dois anos depois de sua fundação, a Petrobras havia começado a produzir gás liquefeito de petróleo. Cinco décadas depois, o Brasil está atingindo a auto-suficiência na produção de GLP, que assim passa a ser um produto 100% nacional. Por ser facilmente transportável, sem necessidade de gasodutos ou redes de distribuição, o GLP chega às regiões mais remotas, rurais ou urbanas. Além disso, não se deteriora durante o tempo de armazenamento, ao contrário de outros combustíveis líquidos de petróleo.

No Brasil, sua distribuição em recipientes transportáveis, os denominados botijões de gás, abrange 100% do território nacional e garante o abastecimento de 95% dos domicílios. Ou seja, sua presença em nosso país é maior do que a da energia elétrica, da água encanada e da rede de esgotos.

Isto fez do GLP um produto essencial para a população brasileira, pois é utilizado no preparo das refeições diárias em 42,5 milhões de lares de todas as classes sócio-econômicas. Mas o GLP tem muitas outras aplicações além de sua utilidade na cocção de alimentos. Infelizmente, o fato de ser conhecido popularmente como “gás de cozinha”, se por um lado demonstra a sua importância para a população brasileira, por outro lado mostra que esse produto tem sido

banalizado. As normas vigentes estão defasadas e restringem o GLP a poucas aplicações legalmente aceitas.

Existem no Brasil variados tipos de cilindros para acondicionamento desse produto, normatizado pela NBR-8460 da ABNT: embalagens de 2 kg, 5 kg, 7 kg, 8 kg, 13 kg, 45kg e 20kg, este último somente usado em empilhadeiras. Mas a embalagem de 13 kg é a mais utilizada, superando 75% das vendas totais do produto em nosso país.

O GLP também é comercializado a granel, para uso comercial, industrial, e já atinge também o segmento residencial: condomínios mais novos possuem instalações para receber o gás a granel.

A lei que restringe certos usos do GLP no Brasil data de 1991. Naquela época, a primeira guerra do Golfo (invasão do Kuwait pelo Iraque) parecia ser uma séria ameaça de aumento nos preços e até mesmo de faltar petróleo para as necessidades de consumo em nosso país. O Brasil importava quase 50% do petróleo e derivados que consumia. No caso do GLP, nossa dependência do mercado externo chegava a 80% e o preço era fortemente subsidiado para torná-lo acessível aos consumidores. O montante de recursos destinados a esse fim contribuía para o agravamento do déficit do setor público, em função da existência da Conta Petróleo e Derivados mantida pela Petrobras. Esse contexto exigiu uma série de medidas governamentais para a contenção do consumo de derivados de petróleo. A Lei 8.716, de 8/2/1991, definiu como um crime contra a ordem econômica o uso de GLP “em motores de qualquer espécie, saunas, caldeiras e aquecimento de piscinas, ou para fins automotivos”, ou seja, qualquer utilidade que não fosse considerada essencial no caso desse energético.

Hoje, o cenário é outro: o Brasil está atingindo a auto-suficiência em GLP e o preço desse produto não é mais subsidiado pelo governo. Mas as mesmas restrições continuam vigentes. Paradoxalmente, incentiva-se o consumo do GN, em grande parte importado, nos mesmos usos em que se proíbe o GLP, produzido nacionalmente. A proibição de uso do GLP em certos equipamentos, quando não leva ao maior consumo de gás natural, estimula o consumo de energia elétrica, menos eficiente e mais cara, ou do poluente óleo combustível.

Por ter alto poder energético, o GLP pode colocar em funcionamento desde o menor aparelho doméstico até grandes instalações industriais.

Por ser um combustível limpo, ele pode ser usado, sem nenhum prejuízo à pureza e à qualidade dos produtos fabricados. O uso industrial do GLP inclui: funcionamento de empilhadeiras industriais, fornos para tratamentos térmicos, combustão direta de fornos para cerâmica, indústria de vidro, processos têxteis e de papel, secagem de pinturas e gaseificação de algodão entre outros.

Em residências ou recintos comerciais, é geralmente usado para calefação e aquecimento de água, além do uso mais conhecido, que é a cocção de alimentos.

Em alguns países, o GLP é utilizado também como combustível automotivo, em veículos de transporte coletivo, táxis e automóveis particulares, mas no Brasil este uso é proibido, exceto para empilhadeiras.

Pelo fato de permitir a redução de emissões de CO₂, o GLP deveria ser seriamente considerado como um complemento ao gás natural nas políticas ambientais em áreas urbanas de grande concentração.

A utilização da lenha em larga escala como fonte calorífica poderia gerar um desmatamento de proporções nada desprezíveis: para se obter no fogão de lenha o mesmo poder calorífico de um só botijão de 13kg de GLP, é necessário derrubar e queimar dez árvores, em média. Ou seja, o consumo de GLP pela população representa a preservação de milhões de árvores por dia e não prejudica a saúde.

A queima de lenha nas residências ou em qualquer ambiente fechado, além dos óbvios problemas ambientais da derrubada de milhões de árvores, provoca sérios problemas de saúde pela inalação de gases tóxicos.

Devido às emissões de CO₂, particulados, benzeno e formaldeído, que ocorrem na queima de lenha, a inalação dessas substâncias provoca doenças pulmonares, como bronquite e pneumonia, reduz a capacidade de trabalho e eleva os gastos governamentais com saúde. Segundo a Organização Mundial de Saúde, doenças associadas à fumaça originada do uso da lenha, resíduos agrícolas e carvão nos países em desenvolvimento provocam a morte de aproximadamente 1,6 milhão de pessoas por ano.

Nos últimos anos, houve um incentivo muito grande por parte do Governo ao crescimento do gás natural na matriz energética brasileira, tanto no segmento industrial como residencial, além do GNV, que teve um crescimento expressivo. O GLP, no entanto, responde por apenas 3,6% da matriz energética, menos que a lenha e o gás natural e muitíssimo menos que o óleo diesel e a eletricidade.

A demanda de GLP, que era crescente nos anos de 1990 a 2000, experimentou uma queda significativa entre 2000 e 2003. Em 2004, quando houve expressivo crescimento na demanda dos derivados de petróleo em geral, o GLP teve uma pequena expansão, chegando em 2006 a um consumo total ainda inferior ao que havia registrado no ano 2000.

Na demanda residencial, o GLP está perdendo em participação para a lenha. Entre 2000 e 2005, a participação do GLP caiu de 31% para 26%, enquanto a lenha aumentou de 32% para 38% na sua participação no consumo de energia em residências. No ano 2000, o Brasil ainda importava cerca de 40% do GLP necessário ao consumo interno. Em 2006, o nível de dependência cai para zero, com a ampliação da capacidade das refinarias e a entrada em operação da UPGN (Unidade de Processamento de Gás Natural) de Manati-BA, da Petrobras.

A partir de 2007, a Petrobras já planeja exportações de GLP para a China e outros países consumidores. Enquanto isso, aumentaram o consumo de gás natural e a dependência de importação desse produto.

O GLP é um produto complementar do gás natural, mais do que um competidor. Em vários setores há elevada possibilidade de substituição entre gás natural e GLP, que já conta com infra-estrutura de atendimento ao cliente em todo o território nacional e não requer mudanças significativas nas instalações.

Diante de possíveis crises de abastecimento de gás natural importado, mostra-se como um fator extremamente grave e preocupante a impossibilidade de se garantir o fornecimento ininterrupto e de se armazenar o GN.

O GLP, ao contrário, pode ser armazenado e transportado com facilidade, sem necessidade de gasodutos, chegando onde for preciso, por qualquer meio de transporte. Tanto os consumidores residenciais quanto as empresas podem ter tranquilidade quanto à continuidade de seu fornecimento e a operacionalidade de seu uso.

Para consumidores de grande porte, o GLP não é concorrente do gás natural. Este é um produto nobre, um insumo barato e, no segmento das grandes indústrias, inegavelmente competitivo e eficiente. Mas é importante lembrar que o fato de não termos ainda auto-suficiência em gás natural deixa o nosso país sujeito a riscos de desabastecimento. Em caso de interrupção no fornecimento, centenas de indústrias no Brasil ficariam sem energia para mover suas máquinas. Isso mostra a importância de se contar com uma alternativa segura, que sirva de back-up para as indústrias.

A livre concorrência permite ao consumidor escolher um produto levando em conta o seu custo-benefício. É positivo que as empresas revendedoras façam propaganda de seus produtos e que o cidadão tenha acesso a informações importantes para uma boa escolha, mas não é correto afirmar-se, por exemplo, que o gás natural sai mais barato para o consumidor residencial do que o GLP. Para o mesmo resultado energético que se obtém com 1 kg de GLP, o consumidor precisa de 1,22 m³ de gás natural. Isto não significa que um seja melhor que o outro, apenas é preciso colocá-los no mesmo nível de cálculo para se fazer uma comparação correta.

O preço do gás natural varia de acordo com a faixa de consumo. Quem consome quantidades menores de gás natural paga mais caro do que os consumidores de faixas mais elevadas. Esse fato é relevante, pois 99% das pessoas que consomem o gás de cozinha em botijões de 13 kg estão na faixa de consumo mais baixa.

Nas faixas de consumo mais altas, deve-se considerar o poder calorífico. Recomenda-se ao consumidor que faça as contas, multiplicando sua faixa de consumo em quilogramas de GLP por 1,22 para saber quanto gastaria se estivesse usando gás natural. Por exemplo, para cada R\$ 10,00 que gasta em GLP, o consumidor gastaria R\$ 12,20 em GN. Além disso, antes de migrar de um para outro energético, o consumidor deve consultar seu fornecedor atual para avaliar e negociar.

O refino do petróleo e o processamento dos derivados, inclusive o GLP, não é monopólio da Petrobras e pode ser operado por empresas ou consórcios de empresas, desde que atendam às exigências da Lei e aos requisitos da agência reguladora (ANP). A União tem monopólio da pesquisa e lavra das jazidas de petróleo e gás natural, da atividade de refino, transporte, importação e exportação desses produtos e seus derivados básicos. Mas essas atividades podem ser exercidas, mediante concessão ou autorização, por empresas constituídas sob as leis brasileiras, com sede e administração no País (Lei nº 9.478, de 6/8/1997, a chamada Lei do Petróleo).

Os distribuidores operam no atacado e no varejo. Adquirem milhares de toneladas de GLP nas refinarias, transportam-no para suas bases por meio de dutos ou caminhões tanques, envasam o produto em botijões ou disponibilizam-no a granel. Por esses dois sistemas de atendimento (botijões e granel), abastecem

pequenos, médios e grandes consumidores, com entrega domiciliar, venda nas portarias dos depósitos ou fornecendo o produto para as plantas industriais. Os revendedores operam no varejo. Adquirem botijões nas empresas distribuidoras e os revendem para os consumidores finais. As redes de revenda, atuando em parceria comercial com os distribuidores, são fundamentais para que o GLP esteja presente em todos os municípios do país.

O mercado de GLP no Brasil é aberto a toda empresa que tiver condições técnicas e financeiras de atender aos requisitos previstos na legislação e nas portarias e resoluções da ANP (Agência Nacional do Petróleo, Gás Natural e Biocombustíveis) que regulam o setor. Mas pelas próprias características da atividade, a distribuição de GLP apresenta um grau relativamente elevado de concentração, não só em nosso país mas no mundo inteiro, em função dos custos fixos muito elevados. Mantendo a qualidade e a segurança desse atendimento em um país de dimensões continentais como o Brasil, as empresas distribuidoras de GLP atingiram um nível tecnológico e operacional à altura dos mais desenvolvidos mercados do mundo. É um grande equívoco a alegação de que o pequeno número de empresas distribuidoras no Brasil reduz o grau de competição no mercado. Equívoco maior ainda é considerar esse conjunto de empresas como um cartel. O que define uma estrutura cartelizada é o controle dos preços e dos pontos de venda – e, no caso da comercialização do GLP no Brasil, a livre concorrência é total. Na maioria dos países – entre eles, França, Inglaterra, Espanha, Suécia, Tailândia, Índia, Chile, Venezuela, Peru e Coréia do Sul – o grau de concentração é maior do que no Brasil. Ou seja, a média mundial de distribuidoras que concentram mais de 80% do mercado é de 3,3 empresas por país, enquanto no Brasil atuam 21 empresas distribuidoras, sendo que as quatro maiores atendem a cerca de 87% do mercado de distribuição.

Portanto o Brasil está acima da média mundial. Se este nível de concentração indicasse existência de cartel, teríamos cartel nos mercados de geladeiras, fogões, gasolina etc. Em mercados de alto custo operacional, a concentração garante maior eficiência, economia (ganho de escala) e qualidade como benefícios para o consumidor final. Além disto, não se pode alegar falta de concorrência em um mercado que tem mais de 70 mil revendedores e postos de venda.

Para algumas pessoas, a idéia de que existe cartelização neste setor vem da percepção de que os preços das empresas concorrentes se assemelham muito. O

setor tem como principal fornecedor (mais de 95%) a Petrobras, que pratica o mesmo preço para todos os seus distribuidores. Os tributos são os mesmos. Os custos que podem variar são os administrativos, frete, envasamento e outros menos representativos. Os preços do gás de cozinha são tão similares entre si como são os da gasolina, do arroz, do feijão e do café. Não há grande novidade na proximidade dos preços em diferentes pontos de venda de uma mesma região, porque os custos são os mesmos. Mesmo assim, quem verificar no site da ANP os dados do monitoramento de preços do GLP poderá encontrar variações de R\$ 4 ou mais, ou seja, mais de 10% do preço final.

A regulação do setor, contratação das empresas concessionárias e fiscalização das atividades econômicas integrantes da indústria do petróleo são atribuições da ANP – Agência Nacional do Petróleo, Gás Natural e Biocombustíveis, uma autarquia vinculada ao Ministério de Minas e Energia. A ANP estabelece os requisitos mínimos para as empresas que se propõem a atuar no mercado de GLP, visando garantir a segurança do consumidor e a regularidade do abastecimento em todo o território nacional. Para compatibilizar a oferta e a demanda nos pontos de recebimento do produto, a ANP estabelece quotas mensais máximas para os contratos de compra e venda entre o produtor (a Petrobras, por exemplo) e cada uma das empresas distribuidoras, com base na capacidade de atendimento da empresa, quantidade de botijões com a sua marca, etc.

Outra atividade importante da ANP – que traz maior transparência ao mercado, informa os consumidores e fornece aos agentes condições de acompanhar detalhadamente o desempenho do setor – é o monitoramento da comercialização de combustíveis. Semanalmente, é feito um levantamento de preços em todos os estados da federação e dos volumes comercializados. Esses dados estão disponíveis no site www.anp.gov.br.

Além disso, o Inmetro – Instituto Nacional de Metrologia, Normalização e Qualidade Industrial, autarquia vinculada ao Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior, fiscaliza os botijões, especialmente em relação ao peso correto do produto em cada recipiente. E fiscaliza também os sistemas de medição do GLP a granel.

Outro órgão importante para o setor é a ABNT – Associação Brasileira de Normas Técnicas – cujas normas asseguram os requisitos adequados para fabricação, armazenamento e requalificação dos recipientes, além de requisitos para

as instalações de granel. Os distribuidores de GLP seguem requisitos de certificação para assegurar as boas condições de uso dos botijões. O serviço de requalificação dos botijões também é sujeito às normas da ABNT no âmbito do Sistema Brasileiro de Certificação.

Nos estados, a regulação e a fiscalização das atividades de distribuição e revenda de GLP competem principalmente aos órgãos de defesa do consumidor, Corpo de Bombeiros, Secretarias da Fazenda e do Meio Ambiente, entre outros órgãos.

Os preços de venda ao consumidor começaram a ser liberados a partir de 1990, quando a Portaria MINFRA 843, de 31/10/1990, que regulava o exercício da atividade de distribuidor de GLP, determinou que caberia a cada distribuidora estabelecer sua taxa de entrega. A partir de janeiro de 2001, foram liberados os preços ex-refinaria, com a desregulamentação da figura do produtor, sendo que a Petrobras continua respondendo por quase todo o suprimento, embora não haja nenhum impedimento legal à participação de outros produtores nesse mercado.

Ao final de 2001, o Governo deu o último passo no processo de desregulamentação da indústria de GLP, eliminando o subsídio no produto e autorizando a Petrobras a praticar preços alinhados à paridade internacional (cotados em dólar). Esta medida foi importante, pois além de remunerar adequadamente os investimentos da Petrobras, incentiva a entrada de novos competidores também na importação e refino deste derivado.

Desde janeiro de 2002 o GLP não goza de qualquer subsídio ou subvenção em nosso país. Até dezembro de 2001 havia a PPE (“parcela de preço específico” – também conhecida como “conta petróleo”), que funcionava como um colchão impedindo que os preços fossem afetados por pressões do mercado externo.

Em 1994, quando o preço final do botijão de 13 kg era de R\$ 4,82, o valor total dos tributos era de R\$ 0,60 – ou seja, 12,44% do preço de venda.

Em dezembro de 2005, o mesmo botijão é vendido ao consumidor brasileiro pelo preço médio de R\$ 30,18. Desse valor, R\$ 7,46 são os tributos devidos, ou seja, 24,72% do preço. Este dado, por si só, é impressionante: em onze anos, o percentual da carga tributária cresceu 98,71%.

Nesse período, o valor do tributo (que subiu de 60 centavos para R\$ 7,46), sofreu uma variação nominal de 1.143,33% em 11 anos. Corrigida pelo IGP-DI, essa variação representa um aumento real de 303,67%.

A margem bruta das distribuidoras nesse mesmo período teve aumento real de 25,91%.

Também de 1994 a 2005, o preço cobrado pela Petrobras aos distribuidores subiu 186,61%, em valores corrigidos pelo IPCA. Em 2001, a liberação dos preços ex-refinaria (ou seja, do produtor para o distribuidor) coincidiu com grandes aumentos na cotação do dólar norte-americano e uma disparada nos preços internacionais do barril de petróleo, acompanhados por sucessivos reajustes no mercado interno, agora sem qualquer subsídio. O resultado da nova política resultou num aumento quase imediato do preço do botijão de 13 kg, que saltou de um patamar de R\$ 15,00 para os preços atuais em torno de R\$ 30,00. Em 2002, com a aproximação das eleições para a Presidência da República, o dólar alcançou cotações próximas a R\$ 4,00. Naquela ocasião, a Petrobras decidiu fixar o preço do GLP ex-refinaria nos mesmos níveis que mantém até hoje.

Nenhuma outra parcela do custo do GLP teve aumento tão grande quanto a carga tributária. Em 1998, 17% do preço do GLP destinavam-se ao ICMS, Pis e Cofins. No ano seguinte, essa carga aumentou para 22%. Em 2000 e 2001, aqueles três impostos já somavam 24%. E, em março de 2002, estavam em 27%.

A carga tributária do óleo combustível é 33% menor do que a do GLP no estado do Rio de Janeiro e 34% menor no estado de São Paulo. No caso do gás natural, essa diferença chega a 62% (RJ) e 33% (SP). A diferença de preços entre os estados ocorre principalmente por dois motivos:

a) Custos de transporte, em função da distância entre a refinaria mais próxima (produtora de GLP) e o consumidor.

b) Carga tributária estadual: o ICMS pode variar de 12% a 18%, conforme o estado da federação.

A margem bruta engloba todos os custos operacionais da distribuição e da revenda do GLP, desde o instante em que ele é fornecido pela refinaria até o momento em que o consumidor final é atendido, não só com a entrega do produto mas com todas as providências ligadas ao atendimento após a venda, manutenção constante dos botijões e das redes de fornecimento a granel, etc. O preço de um botijão de gás pesa em demasia no orçamento das camadas mais pobres da população. Segundo programa de monitoramento da ANP (maio/2006), o botijão de 13 kg custa hoje, para o consumidor, R\$ 32,00 (média/Brasil), isto representa aproximadamente 9,14% do atual salário mínimo, que é de R\$ 415,00.

O preço final do GLP precisa ser compatível com a realidade econômica do país e com o poder aquisitivo da grande maioria dos brasileiros. Torna-se essencial para a população de baixa renda uma adequação da carga tributária incidente sobre esse produto, que deveria ter tratamento isonômico em relação aos produtos da cesta básica de alimentos.

Em âmbito federal, a redução dos impostos que incidem sobre gêneros de primeira necessidade tem ocorrido dentro do conceito da cesta básica. Esta expressão surgiu oficialmente desde 1938, no decreto que regulamentou o salário mínimo, e servia como critério de cálculo do valor necessário para o sustento de um trabalhador e sua família. Com o passar do tempo, já que o governo não conseguia atribuir ao salário mínimo o seu valor real, buscou-se desonerar os itens básicos essenciais de alimentação, higiene e limpeza, de modo a torná-los um pouco mais acessíveis às famílias de baixa renda.

Produtos como o arroz e o feijão não são consumidos crus, por isso têm estreita relação com o gás de cozinha. Se as alíquotas do Pis/Cofins referentes ao arroz e feijão para a venda no mercado interno foram reduzidas a zero (pelo artigo 1º, incisos V e IX da Lei 10.925/2004) o mesmo critério deveria ser adotado pelo Congresso Nacional com respeito ao GLP, que ainda sofre uma tributação injusta e demasiadamente elevada.

O preço final do botijão de 13 kg poderá cair ainda mais se, além da redução dos impostos federais, os estados reduzirem a carga de ICMS (Imposto sobre Circulação de Mercadorias e Serviços) sobre esse produto. Isso é possível, desde que os secretários de Fazenda dos estados e do Distrito Federal, no âmbito do Conselho Nacional de Política Fazendária (Confaz), incluam o GLP entre os gêneros de primeira necessidade que terão uma alíquota fixa de ICMS, não superior a 4%, por exemplo, em todo o país.

Nada mais justo para um produto que serve a 95% da população. Socialmente injusto é o consumidor do gás de cozinha pagar uma carga de impostos similar ou superior à que incide sobre combustíveis mais poluentes, como o óleo combustível, ou sobre o gás natural. Não é justo que o GLP consumido pelas famílias de baixa renda continue tendo o mesmo tratamento tributário da gasolina e de outros produtos consumidos apenas pelas camadas de maior poder aquisitivo.

Além da revisão da carga tributária do GLP, o Sindigás tem sugerido ao Governo Federal outras medidas com o objetivo de tornar mais acessível o botijão

de gás para as famílias de baixa renda: a ampliação do valor e da abrangência do Auxílio-Gás, que hoje atinge 9,5 milhões de famílias; e a criação de um fundo de estabilização com recursos provenientes da CIDE. Este fundo, seguindo um modelo já adotado em alguns países, teria a função de minimizar a volatilidade do câmbio e dos preços internacionais do GLP, e estaria totalmente de acordo com a lei que criou a CIDE (Contribuição de Intervenção no Domínio Econômico).

Para eliminar o efeito do fim do subsídio às faixas mais carentes da população, o Governo Federal criou em 2001 o mecanismo do Auxílio-Gás, distribuindo o valor de R\$ 15 reais a cada dois meses, para um contingente de 4,4 milhões de famílias. Na ocasião, o preço do botijão de gás, para o consumidor final, era de aproximadamente R\$ 15,00. Portanto, o valor bimestral do Auxílio Gás era suficiente para pagar a metade do preço de um botijão por mês. Com os aumentos ocorridos a partir de 2001 (ver item 21) o auxílio ficou insuficiente para tornar o GLP acessível à população de baixa renda. Mais grave que isso: a quantidade de pessoas atendidas é muito menor do que seria necessário para que o programa atingisse minimamente os seus objetivos.

E com a sua integração ao Bolsa Família, ocorrida em 2003 (juntamente com os demais programas do gênero, como o Bolsa-Escola e o Cartão Alimentação), ficou ainda mais difícil, senão impraticável, a caracterização dos objetivos específicos do programa Auxílio-Gás.

Quando o consumidor compra um botijão de gás de determinada marca, ele terá o direito de trocá-lo por outro botijão cheio, de qualquer marca à sua escolha, sempre que precisar comprar mais GLP. E receberá sempre um botijão em perfeitas condições, mesmo entregando em troca um botijão vazio em mau estado.

Para que isso fosse possível, as empresas distribuidoras implantaram centros de troca em todas as regiões do País. Nesses locais, cada distribuidora deposita os recipientes de outras marcas e retira igual quantidade de vasilhame de marca própria, procedendo então a uma rigorosa manutenção dos seus botijões. Somente depois desses cuidados, os botijões são encaminhados às instalações de envasamento, para que eles voltem às residências dos consumidores, novamente cheios de gás. Portanto, o botijão que pertence ao consumidor é o que está no momento em seu poder, antes de ser trocado por outro botijão cheio. Assim o consumidor pode estar seguro de ter sempre em sua casa um botijão em perfeitas condições de uso. A implantação desse sistema exigiu das empresas distribuidoras

investimentos de mais de 1 bilhão de reais nos últimos dez anos, requalificando ou substituindo boa parte dos 99 milhões de botijões que hoje circulam no país. Como ocorre em todas as atividades comerciais nos dias de hoje, o mercado de GLP tem sido invadido pela pirataria, tanto no enchimento quanto na revenda de botijões. Mas infelizmente as práticas irregulares neste setor ainda têm sido tratadas como um problema de menor importância. A consequência disso é a banalização de atividades criminosas que, se ficarem impunes e se não forem contidas com rigor, podem dominar totalmente o mercado, consagrando a desobediência às leis, inviabilizando as empresas sérias e trazendo graves riscos à segurança dos cidadãos.

As formas de pirataria no mercado brasileiro de GLP são as seguintes: Revenda pirata – botijões de gás empilhados nas calçadas, amarrados a postes de rua, armazenados em bares ou bancas de jornais, sem qualquer cuidado, sem ventilação e sem equipamentos para combate a incêndio. Este é um cenário que infelizmente se tornou corriqueiro nas diversas regiões do país, principalmente nas localidades mais carentes. O GLP acondicionado e armazenado adequadamente é um produto muito seguro, desde que as empresas distribuidoras e revendedoras sigam uma série de normas de segurança, instituídas não somente pela ANP, como também pelo Corpo de Bombeiros e por outros órgãos de segurança pública. Descumprindo perigosamente essas normas, a proliferação das vendas piratas acontece à vista de todos, sem que haja uma reação à altura do perigo que essa prática representa.

Botijão Pirata – caso típico de armadilha contra consumidores ainda desinformados sobre a gravidade dessa prática, que atenta contra a Lei de Propriedade Industrial, o Código de Defesa do Consumidor, as normas da ANP e as práticas de segurança internacionalmente consagradas. Algumas empresas utilizam argumentos duvidosos para obter decisões judiciais que as autorizem a comercializar GLP em botijões de outras empresas. Como o botijão de gás precisa de constante manutenção para ser comercializado sem levar perigo ao consumidor, a empresa que nele tem sua marca gravada assume essa responsabilidade. Mas os botijões piratas não recebem manutenção adequada e, portanto oferecem grande risco aos usuários. Uma empresa que desrespeita a marca sabe que não poderá ser responsabilizada em caso de fraude no peso do produto, por exemplo, e muito

menos em caso de sinistro, pois o consumidor não terá como provar de onde veio o gás.

As revendas piratas são verdadeiros “camelôs” do gás. O problema é que o GLP não deveria ser vendido nas calçadas ou em bares, precisa ser manuseado adequadamente, não pode ser armazenado em locais sem ventilação e sem equipamentos para combate a incêndio. O botijão de gás com manutenção adequada é muito seguro, mas a armazenagem de vários botijões deve cumprir normas mínimas de segurança, tais como afastamentos adequados, equipamentos de combate a incêndio, facilidade de acesso e de evacuação e manuseio cuidadoso. São raros os acidentes, mas este não é um produto com o qual se possa negligenciar a segurança, tanto na armazenagem quanto no manuseio.

E a outra modalidade de pirataria, o enchimento não-autorizado de botijões de outras marcas, é muito pior do que a sonegação de impostos. Muito mais danoso que as fraudes no peso e a adulteração na qualidade do produto. O botijão que esconde sua verdadeira procedência atenta contra o bem mais valioso e irresgatável: a vida humana.

O que pode ser feito e o que está sendo feito para combater a pirataria? É fundamental que os órgãos de segurança pública e de defesa do consumidor – em âmbito municipal, estadual e federal – atuem com máximo rigor para garantir o cumprimento da lei, abolindo a pirataria na revenda do gás de cozinha. Em alguns estados, esse trabalho está sendo intensificado por meio de convênios e parcerias entre a ANP, Ministério Público, Corpo de Bombeiros e órgãos de defesa do consumidor, com o apoio das empresas distribuidoras e dos revendedores, inclusive em campanhas de orientação do consumidor, alertando para o perigo de se comprar gás em pontos de venda não-autorizados.

Normas que regulamentam o setor de distribuição de GLP no Brasil.

Portaria 027/2003 – Principal portaria, regulariza condições de segurança nas instalações da revenda, afastamentos e equipamentos de segurança.

2 PROBLEMA PRINCIPAL

Como já mencionado, a venda de gás GLP clandestinamente pode ser considerado o principal problema relacionado ao GLP. Porém este comércio clandestino é gerado devido outro conjunto de problemas: ultrapassada regulamentação do setor, alta incidência de impostos em cascata, oferta maior do que demanda, falta de fiscalização por órgãos competentes, há décadas, falta de mão de obra especializada, elevação de custos operacionais.

As distribuidoras de GLP no Brasil, visando redução de custos em geral, diminuição de frota e redução no número de empregos, terceirizam a distribuição no atacado e varejo para revendedores com depósitos menores classes I (até 40 P13), II (até 120 P13), III (até 530 P13), sendo este o principal canal de venda do setor, cerca de 87% do GLP consumido no Brasil é distribuído desta forma.

Estes distribuidores atacadistas e varejistas por sua vez também se deparam com altos custos operacionais, iguais aos das grandes Distribuidoras, porém em menor escala. O segmento como um todo sofre com as altas taxas de impostos cobrados, alta de combustível veicular, aumento dos salários das categorias envolvidas, falta de fiscalização, baixo índice de escolaridade de funcionários, dificultando o crescimento e a sustentabilidade de vendas devidamente regulamentadas.

A formação de preços de venda é realizada pela maioria dos distribuidores terceirizados sem estudos prévios, somam-se os custos, acrescentam o lucro, imita os concorrentes, ou simplesmente estabelecem o máximo suportável pelo mercado. As companhias de gás não oferecem apoio no controle gerencial, até mesmo devido ao alto número de distribuidores clandestinos e pelo alto valor de investimentos necessários na educação dos parceiros regularizados pela ANP.

Por se tratar de *comoditie*, a pulverização de suas marcas é necessária, tornando seus produtos acessíveis quando necessários. Porém isto vem acarretando desequilíbrio no setor com muita oferta e baixa rentabilidade. Destaca-se aumento sistemático dos custos, milhares de revendedores clandestinos e falta de fiscalização.

Sem capacidade de gestão, revendedores encerram suas atividades prematuramente ou não atingem resultados em vendas satisfatórios,

comprometendo sua rentabilidade, a indústria para suprir a deficiência no setor, tem pulverizado a venda com abertura de mais revendedores indiscriminadamente agravando ainda mais a situação.

Surge então espaço para o desenvolvimento de ferramentas capazes de identificar aspectos a serem trabalhados na revenda visando rentabilidade identificando pontos fortes e fracos da empresa. Preparar as revendas para se tornarem menos suscetíveis às variações de mercado, tornando-se menos dependentes das distribuidoras e mais competitivos no mercado. Especificamente o estudo foi desenvolvido e aplicado a uma revenda de gás localizado em Colombo / PR.

Assim, o seguinte problema de investigação é sugerido para este trabalho:

Quais aspectos financeiros devem ser considerados na gestão eficiente de uma revenda de GLP no mercado de Colombo / PR, visando ampliar condições competitivas da empresa Sampaio e Ramos Ltda? Considerando as melhores práticas em custos, em como aumentar os lucros sem elevar os preços.

2.1 OBJETIVOS GERAIS E OBJETIVOS ESPECÍFICOS

Definido como objetivo geral, a necessidade de se observar o segmento revendedor de gás GLP, analisando movimentos do mercado, identificando características dos revendedores de GLP localizados na cidade de Colombo PR visando posicionar a empresa revendedora alvo deste estudo no mercado desta cidade. identificando pontos fortes e fracos a serem trabalhados de forma que a revenda Sampaio e Ramos torne-se muito competitiva, sem que haja dependência financeira com a distribuidora.

Como objetivos específicos, o que buscamos é a identificação de pontos fortes e fracos perante concorrentes, aspectos econômicos, financeiros, aspectos administrativos e comerciais com as devidas correções serão abordados. Identificação de custos operacionais e administrativos que influenciam o resultado econômico da revenda, fortalecendo a parceria com a companhia distribuidora.

2.2 JUSTIFICATIVA ECONÔMICO – SOCIAL

Estudos prévios somando informações sobre o mercado de GLP na região de Colombo / PR, estabelecem os limites mercadológicos das organizações presentes na região citada através de metodologia científica de investigação. Uma nova era de gestão para o setor é necessário, evitando o colapso de toda uma indústria. As empresas revendedoras de GLP apresentam graves problemas de gestão administrativa e financeira gerando dificuldades para as indústrias do setor dificultando ainda mais sua capacidade de investimentos.

O Revendedor de GLP Sampaio e Ramos Ltda (perfil forte venda no varejo EDN), localizado na rua Ceará 555, Vila Guarany, município de Colombo no estado do Paraná, CNPJ 05.701.314 / 0001-35 apresenta confissão de dívida com disponibilização de garantia no real à Companhia de R\$60.000,00 e dívida principal no valor de R\$ 55.930,65. O valor principal da dívida, corrigido monetariamente com juros de 2% ao mês e encargos financeiros, foi parcelado em quinze parcelas fixas mensais a importância de R\$ 3.728,71 (três mil setecentos e vinte e oito reais e setenta e um centavos) mais quinze parcelas de R\$ 1.617,00 (um mil seiscentos e dezessete reais) representadas por notas promissórias firmadas pela devedora.

3 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICO EMPÍRICA

Baseado em fatos sobre o mercado da cidade de Colombo e gestão de análise de risco, apresentaremos planilha composta por quatro fases que em conjunto fornecem informações sobre o melhor caminho a seguir na gestão eficiente da revenda Sampaio e Ramos – BÚSSOLA – PROJEÇÃO DE VENDAS – ANÁLISE FINANCEIRA – CAPITAL DE GIRO. Através delas poderemos identificar aspectos a serem melhores trabalhados, investimentos em infra estrutura, logística de distribuição, análise da concorrência (pontos fracos e fortes), segmentos com maior potencial de consumo.

3.1 PRINCIPAIS CONCEITOS ENVOLVIDOS

Precificação – valor monetário atribuído ao produto ou serviços considerando-se custos fixos, variáveis e valores atribuídos 'a situações de demanda.

Ativo – tudo o que a empresa possui, bens e direitos.

Passivo – tudo o que a empresa deve a terceiros.

Empresa industrial – ela produz os bens que comercializa.

Empresa comercial – ela comercializa bens produzidos por outras empresas.

Empresa de serviços – ela presta serviços que em geral ela mesma produz.

Estrutura patrimonial - Ativo – bens e direitos, como os recursos estão aplicados.

Estrutura patrimonial - Passivo – é o que a instituição deve à terceiros.

Patrimônio líquido – é a diferença entre ativos e passivos, o capital próprio da empresa.

Margem de contribuição – resultante da receita líquida da empresa quando dela são deduzidas as despesas variáveis.

Lucro operacional – resulta da margem de contribuição quando dela são deduzidas as despesas fixas.

Lucro a ser distribuído – resulta do lucro operacional quando a ele se acrescenta a receita não operacional e se dele deduzem as despesas não operacionais, juros de banco por exemplo.

Lucro líquido – resulta do lucro a ser distribuído depois de serem deduzidas as fatias do lucro que devem ser pagas ao governo e eventualmente, a executivos, administradores e empregados da empresa.

Receitas – aumento de ativos diretos da empresa, via entrada de dinheiro ou de direitos a receber.

Regime de competência – quando se dá a troca de bens ou serviços, geração de um direito a receber, ainda que a venda seja a prazo – portanto sem o recebimento de moeda – caracteriza-se a geração de receita. Apropriada na apuração de resultados.

Regime de caixa – quando se dá o recebimento em moeda da venda com a respectiva entrada no caixa, caracteriza-se o regime de caixa apropriado no fluxo de caixa.

Receita operacional – decorrente da atividade normal da empresa, da venda de bens ou serviços produzidos no curso de sua atividade normal. No caso de revendas de GLP são as receitas obtidas com a venda de gás ou mercadorias (mangueiras, botijões, redes de gás, entre outros). Classifica-se como receita bruta – composta pelo total das suas vendas de bens ou serviços. Receita líquida – deduz-se da receita bruta os valores relativos a vendas canceladas, descontos incondicionais, entre outros.

Despesas – dispêndios que a empresa realiza no processo de obtenção da receita, os gastos em que ela incorre para distribuir bens e serviços.

Investimentos – dispêndios realizado visando à obtenção de benefícios futuros através da expansão de seus ativos.

Despesas fixas – ocorrem independentemente de a empresa estar produzindo ou vendendo, por exemplo, salários, aluguel, água, luz etc.

Despesas variáveis – ocorrem quando a empresa está produzindo ou vendendo, varia com a quantidade de bens e serviços vendidos, no caso os gastos com a aquisição de gás, frete para retirada do gás da distribuidora até o depósito e comissões.

Ponto de equilíbrio – o ponto em que a receita líquida e o total das despesas de uma empresa são iguais, lucro igual a zero. O ponto de equilíbrio se alcança com um volume de venda mínimo suficiente para cobrir todas as despesas, tanto fixas como variáveis, mas ainda insuficiente para gerar lucro operacional.

$$PE = DF/MCU$$

Margem de contribuição – chama-se margem de contribuição a diferença entre a receita líquida da venda de um produto e as despesas variáveis necessárias à sua produção e comercialização.

$$MC = \text{RECEITA LÍQUIDA} - \text{DESPESAS VARIÁVEIS}$$

Margem de contribuição unitária – obtida dividindo-se a margem de contribuição pelo volume correspondente.

$$MCU = MC / \text{VOLUME DE VENDAS}$$

Provisionamentos - no final do ano é necessário pagar uma série de despesas como por exemplo décimo terceiro salário, encargos patronais entre outros. Para que a empresa tenha recursos para cobrir esses gastos, é recomendável que todo mês seja feito um provisionamento correspondente a 1/12 da folha de salários bruta, mais encargos. O valor provisionado deve ser depositado em conta remunerada e será utilizado quando do pagamento do décimo terceiro.

Portaria – canal de venda utilizado quando um cliente vai até o depósito de gás para efetuar a compra. Custo operacional reduzido, porém é o canal com menor volume de venda mensal na prática.

Telegás residência – canal de venda utilizado quando um pedido de gás é realizado por meio de telefone, neste caso residencial, o botijão de gás é entregue na residência por meio de veículo considerando-se condições geográficas do local da entrega e planejamento logístico.

Entrega automática – canal de venda utilizado quando um veículo ao passar por determinada região, estabelece oferta mediante necessidade do usuário, sem que haja qualquer aviso prévio, envolvendo um padrão comportamental.

Estoque – quantidade de recipientes e de gás necessárias para a continuidade das operações. Giro de estoque é a venda mensal (ton) dividido pelo nível máximo de estoques (ton).

Investimento em infra-estrutura – investimentos em infra-estrutura são essenciais para o desenvolvimento econômico da Revenda. A competitividade entre as revendas de GLP é afetada pela qualidade e disponibilidade da infra-estrutura. Investimentos que promovam melhorias no atendimento, armazenamento, comunicação, imagem da empresa no mercado, expansão da área atendida pela empresa, representam vantagens competitivas para a Revenda. Antes de se iniciar uma revenda de GLP, no estudo de viabilidade econômica deve ser considerado o

investimento necessário em infra-estrutura para se atingir o público alvo com qualidade e eficiência.

Logística de distribuição – compreende o período em que os vasilhames saem da revenda e chegam aos clientes. Porém um série de operações estrategicamente padronizadas são utilizadas com o objetivo de tornar um produto ou serviço disponível no mercado. Deve ser eficiente e eficaz com baixo custo operacional, um verdadeiro meio de comunicação entre a revenda e o cliente, englobando todo o processo de armazenamento e colocação dos vasilhames no mercado.

Segmentação de mercado – a utilização de GLP é bastante abrangente e para se definir estratégias de distribuição e comercialização segmentamos o mercado consumidor justamente com o intuito de direcionar investimento em infra estrutura visualizando nossos alvos objetivamente. A segmentação de mercado permite visualizar características específicas de cada grupo identificando necessidades de investimento em infra-estruturas específicas. Para o segmento de GLP o que representa maior consumo deste produto é o da venda residencial superior a 60% do total do mercado brasileiro.

Fonte:

1. **ASSAF NETO**, Alexandre. Finanças corporativas e Valor. São Paulo, Atlas 2003.
2. **WESTON, J. F. ; BRIGHAM, E. F.** Fundamentos da Administração Financeira. 10ª Ed. São Paulo: Macron, 2000.
3. **SCHRICKEL, W.K.** Demonstrações Financeiras – abrindo a caixa preta. São Paulo: Atlas 1997.

3.2 DESCRIÇÃO DO PLANEJAMENTO E OPERAÇÕES NO VAREJO RESIDENCIAL, COMERCIAL E INDUSTRIAL - ESTUDO DO CASO SAMPAIO & RAMOS LTDA, IDENTIFICAÇÃO DOS ASPECTOS DE IMPLANTAÇÃO DO MODELO. RECOMENDAÇÕES FEITAS À EMPRESA SAMPAIO E RAMOS LTDA

3.2.1 Planejamento

- i. Definir região de atuação do revendedor citado considerando-se quantidade de habitantes / residências.
- ii. Avaliação do potencial de mercado segmento industrial.
- iii. Definir participação de mercado desejado analisando oportunidade de ganho de mercado com maior investimento na qualidade do serviço.
- iv. Levantamento de informações sobre concorrentes.
- v. Definição de metas de vendas por canais de distribuição – portaria, entrega domiciliar, telegás, venda comercial e venda industrial e vale gás.
- vi. Definir frequência de visitação setor comercial e industrial.
- vii. Definir nível de qualidade de serviço.
- viii. Analisar recursos (veículos e equipe).
- ix. Dividir área em setores definindo número de pontos a serem visitados na região de atuação.
- x. Definir setor de cada equipe.

3.2.2 Operação

- i. Colocar os veículos em operação.

O resultado operacional é satisfatório?

► Sim – existe oportunidade de ganho de mercado com maior investimento na qualidade de serviço?

Sim - Então definir novamente o market share desejado.

Não – Existe oportunidade de ganho de mercado com maior investimento em propaganda e promoção? Se necessário for investir em propaganda e promoção.

Então avalie objetivamente este investimento por região. Caso não haja possibilidade de ganho de mercado com investimentos em propaganda e promoção então o problema gira em torno da otimização dos veículos.

► Não – inviável investimento em propaganda e promoção, será necessário avaliar se o problema é de custo dos veículos ou de volume de vendas? Se for problema de custo de veículos então será necessário rever custos do veículo. Se for problema de volume de vendas então rever região de atuação, treinamento, substituição de equipe de vendas se for importante.

- ii. Avaliar market share resultante. Maior do que o desejado? ► Sim – colocar veículos em operação. ► Não – existe oportunidade de ganho de mercado com maior investimento na qualidade do serviço? Existe necessidade de maiores investimentos em propaganda e promoção? Avaliar custo de veículos e volume de vendas.

Neste ponto salientamos que na prática, as dificuldades aumentam brutalmente, pois levantamento das informações de mercado se fazem necessário “in loco” e pessoalmente. Digo pessoalmente porquê no começo do processo não podia confiar nos sócios da Revenda, não havia até em tão a mudança de cultura necessária. Tive que ir até os bairros com questionários a fim de melhorar a qualidade das informações e apontar detalhes muitas vezes imperceptíveis que influenciariam no resultado da revenda. No momento da execução das perguntas, verificávamos características dos concorrentes e do mercado comprador, identificando os pontos fracos e fortes das outras revendas de GLP e ao mesmo tempo fazíamos propaganda da revenda Sampaio e Ramos Ltda, salientando as diferenças positivas. Verificamos a necessidade de mudança inclusive de endereço Del local de armazenamento e do nome fantasia (o nome anterior era “El Shadai”), aumentamos a capacidade de armazenamento de uma classe I para duas áreas de armazenamento classe II pois a nova área era maior. Implantamos sistema de pré-venda até então inexistente na região onde vendedores (normalmente pessoas idosas de baixa renda) saiam a pé em rotas pré-estabelecidas para fazer a pré venda, coletando informações cadastrais e posteriormente os motoqueiros / vendedores faziam a entrega mediante ligação a cobrar realizada pelos vendedores de telefones públicos informando o local a ser entregue. Os sócios da empresa

Sampaio e Ramos Ltda passaram por profundas mudanças referente 'a mudança de cultura visando conscientização do trabalho a ser realizado para alcançar o principal objetivo (se livrar da dívida com a Companhia). Mudança cultural e comportamental não somente dos sócios mas também dos funcionários que sobraram pois os que não se adaptaram foram demitidos e outros foram contratados com deveres e direitos claramente definidos, treinamento ministrado por mim mesmo na própria Companhia e na Revenda Sampaio e Ramos Ltda.

Informações contidas no questionário utilizado para levantamento de informações antes da implantação da mudanças.

- a) Nome –
- b) Endereço –
- c) Número –
- d) Bairro –
- e) Cidade –
- f) Telefone –
- g) Email -
- h) Quantas pessoas moram na casa?
- i) Qual o tipo de vasilhame possui?
- j) Quantos vasilhames possui?
- k) Quantos utiliza por mês?
- l) Qual a marca que mais utiliza?
- m) De qual revendedor compra?
- n) Por quê?
- o) Qual o preço?
- p) O que faria você mudar de fornecedor de gás?
- q) Prefere pagar com dinheiro ou cartão?
- r) Qual cartão?
- s) Prefere pedir o gás por telefone ou que o caminhão passe na sua casa?

3.3 LEVANTAMENTO DE INFORMAÇÕES GERAIS DO MERCADO

Colombo – PR

Contagem da população 2007 – 233.916 habitantes

Área da unidade territorial (km quadrados) – 198

Número de residências aproximado - 64976 casas considerando-se 3,6 habitantes por residência.

$233.916 \text{ habitantes} \times 2,2 \text{ kg/hab} = 514 \text{ ton / mês potencial da cidade.}$

Número de concorrentes que tem a mesma área de atuação que Sampaio e Ramos Ltda – 15 (diversas marcas de gás GLP) todos desenvolvem distribuição de botijões P13 em residências/ restaurantes e indústrias com cilindros P45 sendo necessário ter pelo menos um veículo utilitário leve. Nenhum deles tem vendedores desenvolvendo pré venda, levantando informações futuras de consumo de botijões e cilindros. Todos os quinze apresentam irregularidades na comercialização de GLP, não estando em conformidade com normas da ANP, porém devido à falta de fiscalização não podemos fazer nada no momento. Denúncias realizadas não foram observadas por órgãos competentes como o corpo de bombeiros.

Anexo 1 - Bairros da cidade de Colombo onde Sampaio e Ramos distribui botijões de gás, escolhidos por aspectos logísticos, existência de empresas e densidade demográfica.

Fonte: IBGE senso 2007.

3.4 INDÚSTRIAS ALVO PARA A VENDA DE P45

Quadro 2 - Industrias alvo da distribuidora Sampaio e Ramos Ltda para venda de cilindros em Colombo Paraná. Canal de venda oferece maior rentabilidade e exige do revendedor maior conhecimento técnico, podendo portanto agregar maior valor nas negociações, pois clientes exigem maior segurança por haver maior risco de explosões.

RAZAO SOCIAL	KG MES	\$KG	SEGMENTO	LOGRADOURO	Nº	BAIRRO	TELEFONE
EVITA ALIMENTAÇÃO E SERVIÇOS LTDA	380	2,36	COMERCIAL	ESTRADA DA GRACIOSA	3443	GRACIOSA	41 2169-6644
AKHENATON MAQUINAS E EQUIPAMENTOS LTDA	383	2,35	AGRO- INDÚSTRIA	MARGINAL DIREITA, ESTRADA VELHA RIBEIRA	1726	PARQUE SANTA TEREZINHA	\(04) 1663\ 1771
ASS FRANC DE ENS B JESUS - UN ALPHAVILLE	238	2,28	SERVIÇOS	ESTRADA DA GRACIOSA	2893	PALMITAL	41-665-6242
ASSOC PROTETORA DA INFANCIA	140	2,92	SERVIÇOS	EST DA RIBEIRA, KM 17 N 295	295	GUABIRUTUBA	41-656-2000
CLAITON FERNANDO TODESCHINI	1527	2,57	INDUSTRIAL	BR 116 S/N KM 86	SN	RINCON	(41) 675\ 6769
DEPIMIEL DO BRASIL LTDA	2802	2,35	INDUSTRIAL	MARIA LUCIA GUENO DE ANDRADE	135	GUARAITUBA	41/3666-6400
ETERNIT S/A	10183	2,18	INDUSTRIAL	PRESIDENTE FARIA	5323	COLÔNIA FARIA	41/2109-6868
INFOLINE IND E COM DE MOVEIS LTDA	200	2,95	INDUSTRIAL	R GUILHERME SOCHER, 16	16	JARDIM MACAE	41-621-3144
J A POLI & CIA LTDA	233	2,47	INDUSTRIAL	FRANCISCO MOTIN NETO	242	CERCADINHO	
JANINI MOREIRA NINI	271	2,63	COMERCIAL	CONTORNO NORTE	1768	JD C AUGUSTO	
L ALBERTI INDUSTRIA MECANICA LTDA	305	2,70	INDUSTRIAL	RUA BRASÍLIO BANTORIM, 582	582	CENTRO	621-2000
LAERTES JOAQUIM SANTOS CALDAS	262	2,95	COMERCIAL	AV SAO GABRIEL, 3035	3035	SAO GABRIEL	41-666-6444
LAVANDERIA BRILHANTE LTDA	292	2,82	COMERCIAL	GRAJAU	75	JD CURITIBA	
MENU ALIMENTAÇÃO E SERVIÇOS LTDA	58	2,36	COMERCIAL	PERNAMBUCO	221	JARDIM JALISCO	41 3621-0490
MENU ALIMENTAÇÃO E SERVIÇOS LTDA –SUZUKI	618	2,36	INDUSTRIAL	MARANHÃO	135	JARDIM JALISCO	41 21066363
MOTEL POMPADOUR LTDA	500	2,37	SERVIÇOS	DA UVA	537	JARDIM ARAPONGAS	41-356-3700
NUVITAL NUTRIENTES LTDA	250	2,80	AGRO- INDÚSTRIA	ESTRADA DA RIBEIRA	3001	JARDIM MARACANA	41 2169-3100
PERFIPAR	371900	1,90	AUTOMOTIVO	PEDRO DO ROSARIO	2809	MARIA DO ROSARIO	41-675-6565
PET WORLD CREMATÓRIO LTDA	225	2,25	SERVIÇOS	MARIO STRAPASSON	5	IMBUIAL	
REVEPAPER DO BRASIL IMPORTAÇÃO & EXPORTAÇÃO LTDA	300	2,61	INDUSTRIAL	ABEL SCUISSIATO	2021	JARDIM PALMITAL	\(04) 1663\ 1001
STIPPEL LOGÍSTICA LTDA	1763	2,49	AUTOMOTIVO	MAXIMIANO FONTOURA DA SILVA	550	JARDIM CENTRAL	41 3024-5656
SUPERMERCADO DA NONA LTDA	221	2,90	COMERCIAL	ROD DA UVA, KM 4,5 3456	3456	ROÇA GRANDE	41-621-2062
YOSHIKI OSHIRO - CENTRO DE EVENTOS	144	2,67	RESIDENCIAL	R RAFAEL GRECA, 1313	1313	SANTA GEMA	41-656-3261
YOSHIKI OSHIRO	200	2,89	RESIDENCIAL			Sta Gema	
BENNO INDÚSTRIA DE ALIMENTOS LTDA	838	2,90	INDUSTRIAL	R VITORIO BENJAMIN MOCELIN, 69	69	JARDIM SAO MA	41 3621-3337
INDÚSTRIA E COMÉRCIO DE METAIS NICOLINI LTDA	369	2,63	INDUSTRIAL	R PREF JOAO BATISTA STOCO, 1590	1590	PLANTA BOM JE	
INPREART IND PRÉ-MOLDADOS E ARTEFATOS DE CONCRETO	950	2,72	AUTOMOTIVO	R ABEL SCUISSIATO, 2995	2995	VILA YARA	
PRATO QUENTE SERVIÇO DE ALIMENTAÇÃO LTDA (5872)	219	2,59	COMERCIAL	R JOAO MANIKA, 84	84	JARDIM PANORA	
TEGOLIERA DURANT BRASIL LTDA	349	2,65	INDUSTRIAL	ANTONIO GENTIL	343	VILA LUIZ BAR	

Fonte: Levantamento realizado pelo autor em indústrias da região.

3.5 ANÁLISE DO AMBIENTE – FORÇAS, FRAQUEZAS, OPORTUNIDADES E AMEAÇAS

Todo negócio precisa e deve monitorar as forças que agem em seu ambiente em um plano mais amplo – demografia, economia, tecnologia, legal, político, social cultural – e em plano mais próximo da sua realidade, nível micro – consumidores, revendedores e fornecedores, pra poder identificar novas oportunidades de marketing. Oportunidades podem ser classificadas segundo seu grau de atratividade e pela probabilidade da empresa ter sucesso ao explorá-la. O sucesso vem na medida da empresa ser capaz de superar seus concorrentes, gerar e manter valor para seus clientes. Competência exclusivamente não é suficiente para se superar a concorrência. Em um mercado com diversos concorrentes, todos equivalentes na percepção do consumidor, cada um terá participações de mercado muito próximas. O diferencial vem da administração eficaz de seu composto de marketing. No gás, principalmente preço, distribuição e propaganda. Ameaças ao negócio são mudanças em seu ambiente que possam reduzir suas vendas e lucratividade na medida em que não se empregue qualquer ação defensiva de marketing.

Quadro 3 - Check-list para análise de fraquezas e forças do negócio

MKT	Nível de performance				Importância para o negócio		
	Muito forte	forte	neutro	Muito fraco	alta	média	baixa
Reputação da empresa							
Participação de mercado							
Satisfação de clientes							
Retenção de clientes							
Qualidade de serviço							
Preços corretos							
Distribuição adequada							
Propaganda e promoção							
Equipe de vendas							
Capacidade inovação							
Cobertura geográfica							
FINANÇAS	Muito forte	forte	neutro	Muito fraco	alta	média	baixa
Custo / disponibilidade capital							
Fluxo de caixa							
Estabilidade financeira							
OPERAÇÃO	Muito forte	forte	neutro	Muito fraco	alta	média	baixa
Depósito / veículos adequados							

Escala – custos x volume							
Capacidade de entrega volume							
Equipe capaz e dedicada							
Capacidade de entrega hora certa							
Capacitação técnica das equipes							
ORGANIZAÇÃO	Muito forte	forte	neutro	Muito fraco	alta	média	baixa
Liderança reconhecida							
Empregados dedicados							
Orientação empreendedora equipes							
Flexibilidade capacidade de resposta							

Fonte:

Kotler, Philip e Armstrong, Gary – Princípios de Marketing – Rio de Janeiro – Editora Prentice – Hall do Brasil Ltda – 1993.

3.6 BÚSSOLA – PROJEÇÃO DE VENDAS – FICHA DE SITUAÇÃO ECONÔMICA – ANÁLISE DE CAPITAL DE GIRO

Planilhas criadas com o objetivo de quantificar a eficiência ou ineficiência, apontar falhas e soluções, possibilitando verificar o ponto de equilíbrio, resultado operacional. Essencialmente o alvo de estudo deste trabalho.

Bússola – A palavra “**bússola**” vem do italiano bussola, que significa “pequena caixa”. É composta por uma agulha magnética na horizontal suspensa pelo centro de gravidade, e aponta sempre para o eixo norte-sul, ao seguir a direcção do norte magnético da Terra. É uma ajuda preciosa para todo e qualquer navegador ou digamos “Revendedor de GLP” por meio do qual se alinha com o campo magnético da Terra ou se preferir, com o campo magnético do mercado de GLP, tornando as transações comerciais mais seguras e eficientes.

Principais componentes da nossa bússola: considerar que apenas o que está em azul pode ser alterado pelo Revendedor, demais células estarão travadas.

Base de dados: Alimentado diariamente pelo próprio Revendedor em campos específicos respectivamente para os vasilhames P13, P 20 e P45. Inclusão de informações sobre as vendas de galões de 20 lts de água mineral.

Canais de venda:

Portaria P13 - Venda realizada quando um consumidor final se dirige até o depósito por livre e espontânea vontade e compra um P13. O Revendedor não entrega o recipiente na residência do Cliente.

Telegás residencial P13 – Venda realizada quando um consumidor final residencial por meio de chamada telefônica ou por email solicita a compra e entrega em determinado local. A entrega do produto é realizada pelo Revendedor.

EDN Consumidor final P13 – Entrega Direta Normal Consumidor final. Um veículo utilitário desenvolve entrega de P13 em residências em rotas, dias e horários específicos de forma que o Cliente habitua-se com a frequência de visita do caminhão. A entrega e o pagamento ocorrem no mesmo momento.

Telegás restaurante P13 – Com foco em restaurantes há ações específicas com promoções e marketing específico neste canal de venda pois o volume de compra é maior com margens menores. Restaurantes ligam ou se comunicam por email com o Revendedor solicitando botijões P13. A entrega é realizada pelo Revendedor.

Outros – Este canal de venda é representado por “outros revendedores” de GLP localizados em Colombo, que por algum motivo vão até a revenda Sampaio e Ramos para comprar botijões de gás P13. Obviamente não oferecerão ao consumidor final preços tão competitivos pois estará embutido a margem de lucro do Sampaio e Ramos. Sempre o “outro” retira os botijões no depósito Sampaio e Ramos.

PRT's – Postos / Pontos de revenda de terceiros – Pequenos comércios localizados em Colombo compram botijões do Sampaio e Ramos para revendê-los ao consumidor final. Sampaio e Ramos entregam os botijões no local pois os revendedores normalmente são pequenos comércios irregulares sem capacidade de distribuição.

Cilindros P20 – Uso exclusivo industrial para empilhadeiras a gás GLP.

Cilindro P45 – Vendidos para residências, indústrias e comércios onde equipamentos com maior vazão de gás estão presentes. Botijões P13 não oferecem a vazão necessária, congelando. Cilindros P45 tem vazão 1kg / hora.

Galão de água 20 lts – não consideramos neste caso se os galões vendidos foram entregues ou retirados por Clientes na própria revenda.

Precificação – Observe que a precificação é flexível podendo variar dentro do próprio canal de venda conforme a necessidade do Revendedor.

Mês vigente – Todos os dias do mês estão sendo tratados de forma singular e a inclusão de dados deve ocorrer diariamente para que o Revendedor possa visualizar o resultado financeiro / econômico das operações; informar o que está sendo vendido, inclusive no momento da negociação podendo simular e verificar antecipadamente se o resultado da negociação será favorável quais os níveis de rentabilidade resultantes.

Total canal – Informa a quantidade de vasilhames vendidos em sua totalidade por canal de venda.

Preço médio ponderado de venda – Informa por canal de venda até a data vigente o preço médio ponderado por canal de venda. Metas são estipuladas e limites impostos de precificação conforme estratégias definidas de comercialização.

H2O 20 lts – Informar por marca comercializada o valor de custo unitário.

Quantidade de P13, P20, P45 e galões de 20 lts – serão informados somando-se todos os canais de venda.

Caso haja alteração de preço de custo por parte da Companhia Distribuidora que atende a Revenda Sampaio e Ramos, no caso SHV Gás Brasil Ltda, o Revendedor deverá atualizar os valores. A Bússola considera a data de alteração para finalizar cálculos de rentabilidade.

Campo receita total – Todas as negociações ocorridas diariamente somarão um montante bruto, com cheques pré-datados, dinheiro vivo, pagamento com cartões de crédito ou débito bancário e possíveis contas de parceiros. Neste momento cabe-se informar que o Revendedor anteriormente ‘a implantação da Bússola não tinha controle algum do faturamento bruto. A implantação do processo foi realizada em etapas, instruindo os sócios sobre diversos aspectos inclusive sobre os principais conceitos envolvidos citados a cima. Este valor bruto deverá ser rateado conforme se orienta a seguir.

Custo do P13 vendido – Neste campo o Revendedor é informado sobre o valor do dinheiro necessário para se adquirir mais botijões de GLP. Este dinheiro pertence ‘a companhia de gás e não ao Revendedor e não deve ser utilizado para outro fim a não ser comprar mais botijões de gás GLP.

Custo da água vendida – Novamente o principal aspecto deste campo encontra-se no fato de informar ao Revendedor a quantidade de dinheiro pertencente aos fornecedores de água e não deve ser utilizado para outro fim se não ao de comprar mais galões de água.

Despesas – Neste campo o Revendedor é informado sobre o valor diário de dinheiro que pertence à pessoa jurídica para cobrir todas as despesas da empresa, não pertencem aos sócios e sim à Revenda. O pró labore dos sócios estará imbutido neste campo para pagamento que será realizado ao fim do mês em exercício.

Resultado do dia – Aqui será informado o resultado operacional do dia, se a Revenda obteve lucro, prejuízo ou se apenas atingiu o ponto de equilíbrio. O dinheiro do lucro deverá ser armazenado para utilização posterior em investimentos necessário para que o volume de venda da empresa aumente. Ex: renovação da frota de veículos.

Para se conhecer o resultado operacional do dia, a Bússola está ligada com informações das outras três planilhas de apoio.

Na planilha de projeções de vendas – as células em azul devem ser preenchidas informando a quantidade de botijões que devem ser vendidos para que se alcance a rentabilidade necessária. As metas são estipuladas pelo próprio Revendedor conscientizado da realidade de sua empresa perante o mercado e suas expectativas de resultados financeiros.

Projeção de Vendas – O objetivo desta planilha é informar se a Revenda atingirá as metas estipuladas perante as necessidades e expectativas.

Canais de venda – São os mesmos utilizados na Bússola.

Campo objetivo P13 – Informar em quantidade o que é necessário vender dentro do período do mês vigente.

A planilha informará a meta em kilos por canal de venda e a medida que as vendas diárias são lançadas na bússola, o Revendedor é informado em kilos sobre o que foi realizado e sobre o saldo a atingir por canal de venda.

A planilha informará qual a participação de cada canal de venda para o resultado financeiro da empresa.

Por canal de venda o Revendedor será informado na cor verde o que será atingido e em vermelho quando a venda realizada por canal não está sendo

suficiente para atingir a meta, devendo este focar em ações de mercado / distribuição / marketing / equipe, detectando pontos falhos a serem melhorados.

A quantidade de vasilhames deve ser informada conforme o que legalmente o depósito pode armazenar, para saber o giro de vasilhames e quantas vezes será necessário o abastecimento realizado pela Companhia Distribuidora.

Análise Financeira – Todas as quatro planilhas são importantes e estão ligadas informando o Revendedor diversos aspectos da Revenda e mercado ao mesmo tempo. Porém é nesta planilha que conceitos específicos são abordados, inclusive apontando o grau de eficiência da empresa referente aos custos administrativos e de distribuição. Equipara-se o resultado do Revendedor Sampaio e Ramos Ltda com números de outras revendas localizadas em nosso país, classificando perfis de atuação conforme o alvo, estrutura das empresas e tonelagem vendidas. Aqui as melhores práticas, médias práticas e piores práticas sobre custos administrativos e distribuição são apurados em R\$/Toneladas informando o grau de eficiência da Revenda que está sendo estudada. Diversos conceitos e premissas são abordados ao mesmo tempo e o Revendedor deverá ser familiarizado com estes números para poder definir estratégias de gestão da Revenda. No campo redução adm e redução dist será informado em verde o quanto a empresa está eficiente e em vermelho o quanto está ineficiente, fazendo-se necessário alteração de estratégias e despesas para melhorar a eficiência da empresa. Nas células em azul o Revendedor informará toda as despesas administrativas, operacionais, distribuição, fixas, variáveis, despesas expurgadas e com transporte.

Capital de Giro – Novamente diversos conceitos são abordados, mas o principal aspecto ao Revendedor é conhecer capital de giro mínimo necessário para fazer com que sua empresa trabalhe. Digamos que seja a quantidade mínima de sangue necessário para fazer com que as mais diversas partes do corpo produzam o necessário para poder continuarem vivos e crescendo.

(vide anexo 2)

CONCLUSÃO

Comparando as planilhas de análise financeira período Setembro 2007 que foi inteiramente preenchida e Outubro 2007 preenchida apenas o primeiro dia do mês vigente (porém apresentará o comportamento financeiro da empresa desde o primeiro dia do mês), utilizando-se dados reais, poderemos visualizar fatos importantes sobre a gestão da revenda, identificando inclusive ações dos outros competidores do mercado. O tempo de resposta aos aspectos a serem corrigidos no decorrer do período precisa ser eficaz e eficiente para evitar aumento de despesas e queda no volume de vendas, ainda mais no segmento do produto GLP, que por ser comodite não tem a percepção do consumidor no aspecto qualidade. A rentabilidade dos competidores depende exclusivamente da sua eficiência competitiva.

Como citado na introdução, existem diversas estruturas clandestinas operando na cidade sem recolher impostos e encargos financeiros, funcionários sem registro em carteira trabalhando sem qualquer treinamento ou equipamento de segurança. O consumidor final, quando recebe o botijão através do canal telegás residencial, não sabe como ocorre o armazenamento e manuseio, apenas quer receber o gás em casa com rapidez. Possíveis serviços agregados ao GLP não tem peso significativo. No caso do revendedor Sampaio e Ramos Ltda, o depósito opera de forma legal, respeitando as normas de segurança, e conseqüentemente há aumento de custos na operação em relação aos clandestinos. Funcionários do Sampaio e Ramos, treinados técnica e comercialmente, são alvos de concorrentes que fazem propostas de trabalho com valores de remuneração maiores, obrigando o revendedor a pagar alguns benefícios aos empregados.

Para o revendedor operar com perfil FORTE VAREJO EDN, alguns investimentos em infraestrutura devem ser realizados para operar na venda de GLP. Além de executar a construção do depósito com projeto de prevenção de incêndio e projeto classe II de armazenamento, comprou quatro motos com baixa kilometragem e um veículo utilitário leve (Wolkswagen Saveiro), máquinas para pagamento com cartão de crédito e débito, aquisição de computador e de cadastro de moradores em Colombo que tem telefone residencial.

O parcelamento da dívida, somente seria disponibilizado ao revendedor com a assinatura dos diretores comercial e administrativo da companhia SHV Gás Brasil Ltda filial de Araucária. Após apresentação do projeto, algumas pessoas duvidaram da eficiência devido à vários fatores, mas principalmente pela incapacidade de adaptação do revendedor às mudanças. Neste ponto, minha experiência comercial foi decisiva, comprometendo inclusive meu profissionalismo e capacidade de liderança.

Sempre com muita clareza, todos os aspectos das mudanças foram relacionados. Tudo o que seria feito deveria ser previamente planejamento, verificando as conseqüências mediante tomadas de decisões, tudo calculado utilizando as planilhas de análise financeira.

No decorrer do tempo, os resultados financeiros surpreenderam com o crescimento das vendas e a capacidade de pagamento da dívida. Houve dias em que o ímpeto comercial (agressividade) dos sócios teve de ser contido, pois os concorrentes pediam descontos às respectivas Companhias para conseguirem competir em Colombo com o revendedor. Porém esclareço que não havia favorecimento ao revendedor concedendo descontos na aquisição do P13. As vendas do depósito eram feitas calculando-se o custo operacional por P13, quanto mais vendíamos menor era nosso custo operacional por botijão.

Três contas correntes para receber dinheiro dos fornecedores de gás e água, outra para receber o dinheiro para pagamento das despesas operacionais do revendedor. Uma conta poupança para receber o dinheiro do resultado operacional do dia, isto é o dinheiro restante após pagar os fornecedores e as despesas da revenda. Tudo isto para evitar a mistura do dinheiro, organizando os pagamentos do revendedor. Na conta poupança o dinheiro do resultado do dia era depositado visualizando necessidade de investimentos futuros. O importante foi salientar ao revendedor daonde vem e para onde vai o dinheiro e que pequenas retiradas diárias estavam proibidas com excessão do dinheiro necessário para pagamento de despesas, que estariam concentradas em dias específicos, e para o pagamento dos fornecedores. O revendedor não poderia mais utilizar o dinheiro aleatoriamente.

Analisando a bússola de Setembo 2007, praticamente todos os dias o resultado financeiro foi positivo com excessão dos dias 15, 24, 26 e 29, onde o fechamento de caixa foi negativo, sacrificando o capital do giro da empresa e não o

capital necessário para o pagamento diário de fornecedores e despesas operacionais para o funcionamento da revenda.

O prejuízo obtido nestes dias deve-se ao fato do volume de venda ter diminuído inclusive com redução de preços. Havia possibilidade de correção no próprio dia assim que detectado da seguinte forma: a revenda poderia ter vendido mais em pontos de venda (rentabilidade menor mas volume maior com baixo custo de distribuição) ou os vendedores do revendedor poderiam ter sido alertados individualmente sobre o desempenho, corrigindo falhas. Estas ações citadas foram realmente efetivadas e não se trata de premissas comportamentais comerciais, apenas para decorar. Hoje, em detrimento desta forma de gestão, o revendedor já está expandindo sua área de atuação ao adquirir outras duas revendas locais que tem como foco nas vendas o consumidor final. Novos veículos também foram adquiridos para uso particular, um veículo Fox 2007 e Gol 2007. A dívida atualmente é de Aspectos que foram focados diariamente nas análises, serão citados a seguir no anexo 3, 4 e 5.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

WHITTINGTON, Richard. ***What is Strategy and does it matter?*** Routledge, 1993.

GLUECK, William F. ***Business Policy Strategy Formation and Management Action***. McGraw-Hill Book Company , 1972.

KOTLER, Philip; ARMSTRONG, Gary. **Princípios de Marketing**. Rio de Janeiro: Prentice – Hall do Brasil Ltda., 1993.

SEMENIK, Richard J.; BAMOSSY, Gary J. **Princípios de Marketing: Uma Perspectiva Global**. São Paulo: Makron Books, 1995.

DIAS, Sergio Roberto. **Estratégia e Canais de Distribuição**. São Paulo: Atlas, 1993.

BULGACOV, S. **Administração Estratégica: Teoria e Prática**. SP: Editora Atlas, 2007.

PORTER, Michael. **Estratégia Competitiva**. Campus, 1985.

AGÊNCIA NACIONAL DO PETRÓLEO

PORTARIA Nº 297, DE 18 DE NOVEMBRO DE 2003

Regulamenta o exercício da atividade de revenda de gás liquefeito de petróleo (GLP).

O Diretor-Geral da Agência Nacional do Petróleo - ANP, no uso de suas atribuições, tendo em vista as disposições da Lei nº 9.478, de 6 de agosto de 1997, e a Resolução de Diretoria nº 644, de 18 de novembro de 2003, e

considerando que compete à ANP regular as atividades relativas ao abastecimento nacional de petróleo, gás natural e derivados, definido na Lei n.º 9.847, de 26 de outubro de 1999, como de utilidade pública, o que se exerce, entre outros meios, através do sistema de outorga de autorização;

considerando a necessidade de regulamentar a atividade de revenda de gás liquefeito de petróleo (GLP);

considerando a necessidade de estabelecer requisitos mínimos de caráter técnico, econômico e social para ingresso e permanência de pessoa jurídica na atividade de revenda de GLP, em face da periculosidade no manuseio e uso desse produto;

considerando a necessidade de adotar-se procedimento que possibilite a otimização da outorga de autorização da atividade de revenda de GLP;

considerando a necessidade de, independentemente do atendimento aos requisitos exigidos para o exercício da atividade, obstar o ingresso e a manutenção de agente econômico na categoria de revendedor de GLP, caso presentes fundadas razões de interesse público, apuradas em processo administrativo, garantidos o contraditório e a ampla defesa;

considerando que a comercialização pelo revendedor de recipientes transportáveis de marca de mais de um distribuidor intensifica a competição no mercado, com o conseqüente aumento de opção de compra do consumidor;

considerando a necessidade de que a comercialização de recipientes transportáveis de GLP ocorra em instalações que atendam aos requisitos mínimos de segurança previstos na legislação aplicável, visando a coibir a operação de pontos de venda irregulares; e

considerando que a identificação da marca comercial estampada em alto relevo no corpo do recipiente transportável de GLP visa a atender, além de controles de competência da ANP, a princípios do Código de Defesa do Consumidor, assegurando a responsabilidade civil do distribuidor e do revendedor perante o consumidor, torna público o seguinte ato:

Das Disposições Gerais

Art.1º Ficam estabelecidos, pela presente Portaria, os requisitos necessários à autorização para o exercício da atividade de revenda de gás liquefeito de petróleo (GLP) e a sua regulamentação.

Art. 2º A atividade de que trata o artigo anterior será exercida por pessoa jurídica constituída sob as leis brasileiras, em estabelecimento denominado posto revendedor de GLP (PRGLP).

Parágrafo único. A atividade de revenda de GLP, considerada de utilidade pública, compreende a aquisição, o armazenamento, o transporte e a comercialização em recipientes transportáveis de capacidade de até 90 (noventa) quilogramas do referido produto.

Das Definições

Art. 3º Para os fins desta Portaria, ficam estabelecidas as seguintes definições:

I - GLP - conjunto de hidrocarbonetos com três ou quatro átomos de carbono (propano, propeno, butano e buteno), podendo apresentar-se isoladamente ou em mistura entre si e com pequenas frações de outros hidrocarbonetos, conforme especificação constante da legislação aplicável;

II - Recipiente transportável - recipiente com capacidade de até 250 (duzentos e cinquenta) quilogramas de GLP, fabricado segundo norma da Associação Brasileira de Normas Técnicas – ABNT, que pode ser transportado manualmente ou por qualquer outro meio.

Da Autorização do Revendedor

Art. 4º A atividade de revenda de GLP somente poderá ser exercida por pessoa jurídica autorizada pela ANP que atender, em caráter permanente, aos requisitos estabelecidos nesta Portaria e às condições mínimas de armazenamento de recipientes transportáveis de até 90 (noventa) quilogramas de GLP, previstas na legislação aplicável.

Art. 5º O processo de autorização para o exercício da atividade de revenda de GLP inicia-se com o cadastramento da pessoa jurídica interessada por entidade cadastradora credenciada pela ANP.

Art. 6º Para o cadastramento de que trata o artigo anterior, a pessoa jurídica interessada deverá apresentar à entidade cadastradora a seguinte documentação:

- I – requerimento para o exercício da atividade de revenda de GLP;
- II – Ficha Cadastral, conforme Anexo I desta Portaria;
- III – comprovante de inscrição e de situação cadastral no Cadastro Nacional de Pessoa Jurídica – CNPJ, referente ao estabelecimento matriz ou filial que exerça a atividade de revenda de GLP;
- IV – cópia autenticada do documento de inscrição estadual;
- V – cópia autenticada do estatuto ou contrato social arquivado na Junta Comercial e, quando alterado, de sua mais recente consolidação;
- VI – cópia autenticada do alvará de funcionamento, expedido por prefeitura municipal; e,
- VII – certificado do corpo de bombeiros competente, que contemple a habilitação para a atividade de revenda de recipientes transportáveis cheios de GLP, explicitando a capacidade de armazenamento das instalações em quilogramas de GLP, em conformidade com a legislação aplicável.

§ 1º O não encaminhamento de qualquer dos documentos discriminados nos incisos deste artigo acarretará a não admissão do requerimento de cadastramento, com a conseqüente devolução da documentação apresentada.

§ 2º O acolhimento do requerimento dependerá da verificação, pela entidade cadastradora, da veracidade das informações declaradas pelo interessado na Ficha Cadastral e da conformidade da documentação apresentada.

§ 3º A entidade cadastradora encaminhará à ANP, por meio de modelo eletrônico a ser estabelecido, a relação de revendedores que atenderem às exigências para o processo de autorização, seus dados e alterações cadastrais.

§ 4º A documentação de requerimento não acolhido pela entidade cadastradora deverá ser encaminhada para deliberação da ANP, que, em caso de indeferimento do pedido de autorização, procederá à comunicação ao interessado.

§ 5º A ANP, independentemente do atendimento ao que dispõe esta Portaria, poderá obstar o ingresso e a manutenção de agente econômico na categoria de revendedor de GLP, caso presentes fundadas razões de interesse público, apuradas em processo administrativo, garantidos o contraditório e a ampla defesa.

§ 6º A ANP poderá solicitar à entidade cadastradora, a qualquer momento, a documentação prevista no *caput* deste artigo.

Art. 7º A ANP outorgará a autorização para o exercício da atividade de revenda de GLP, referente a cada estabelecimento da empresa, através de publicação no Diário Oficial da União, no prazo de até 30 (trinta) dias após o encaminhamento pela entidade cadastradora da relação de revendedores que atenderem às exigências previstas nesta Portaria.

Parágrafo único. A pessoa jurídica somente poderá exercer a atividade de revenda de GLP após a publicação da autorização de que trata o *caput* deste artigo.

Art. 8º As alterações nos dados cadastrais da pessoa jurídica deverão ser informadas à entidade cadastradora por meio do encaminhamento de nova Ficha Cadastral no prazo máximo de 30 (trinta) dias, a contar da efetivação do ato, acompanhada da documentação relativa às alterações efetivadas, e poderão implicar o indeferimento do requerimento pela ANP ou, se for o caso, o reexame da autorização outorgada.

§ 1º As informações sobre as alterações de que trata o *caput* deste artigo abrangem as relativas à(s) marca(s) comercial(is) de distribuidor(es) com o(s) qual(is) tenha deixado de comercializar recipientes transportáveis ou passado a comercializá-los.

§ 2º No caso de encerramento da atividade de revenda, o revendedor deverá comunicar à entidade cadastradora.

Art. 9º Os requisitos exigidos nesta Portaria são considerados condições para a manutenção da autorização.

Do Armazenamento de Recipientes Transportáveis de GLP

Art. 10. O revendedor deverá dispor de área que atenda aos requisitos mínimos de armazenamento de recipientes transportáveis cheios de GLP, de acordo com a legislação aplicável.

Art. 11. O revendedor somente poderá armazenar, na área destinada ao armazenamento, recipientes transportáveis cheios de GLP, das marca(s) comercial(is) de distribuidor(es) que houver indicado na Ficha Cadastral e constante do Quadro de Aviso, conforme Anexo II.

Parágrafo único. O revendedor de GLP que comercializar recipientes transportáveis cheios de GLP de mais de um distribuidor deverá segregá-los e armazená-los de acordo com a(s) marca(s) de cada um deles.

Art. 12. São vedadas a estocagem de quaisquer outros produtos, bem como o exercício de outras atividades comerciais ou de prestação de outros serviços na área destinada ao armazenamento de recipientes transportáveis cheios de GLP.

Da Comercialização

Art. 13. O revendedor de GLP poderá comercializar somente recipientes transportáveis, cheios, de procedência comprovável, da(s) marca(s) comercial(is) do(s) distribuidor(es) que houver discriminado na Ficha Cadastral e no Quadro de Aviso.

Art. 14. Os recipientes transportáveis cheios devem conter lacre e rótulo da marca comercial que identifique o distribuidor que envasilhou o produto.

Art. 15. A comercialização de recipientes transportáveis cheios entre revendedores de GLP somente será permitida quando ambos:

- I – estiverem autorizados pela ANP; e
- II – comercializarem recipientes transportáveis cheios de marca(s) do(s) mesmo(s) distribuidor(es).

Das Obrigações do Revendedor de GLP

Art. 16 O revendedor de GLP obriga-se a:

I – garantir a integridade dos recipientes transportáveis, bem como as condições mínimas para o seu armazenamento, na forma da legislação aplicável da ANP;

II – exibir os preços praticados dos recipientes transportáveis cheios comercializados em Quadro de Aviso com dimensões e características descritas no Anexo II desta Portaria;

III – permitir o livre acesso de agentes de fiscalização da ANP ou de órgãos conveniados, disponibilizando a documentação relativa à atividade de revenda, inclusive a de natureza fiscal para o monitoramento de preços;

IV – exibir em Quadro de Aviso, na entrada do estabelecimento, em local visível e de modo destacado, com caracteres legíveis e de fácil visualização, conforme dimensões e características descritas do Anexo II desta Portaria, as seguintes informações:

a) razão social, CNPJ e número de autorização da ANP, capacidade de armazenamento das instalações em quilogramas de GLP;

b) horário de funcionamento;

c) nome do órgão regulador e fiscalizador: Agência Nacional do Petróleo – ANP;

d) o número do telefone do Centro de Relações com o Consumidor – CRC da ANP, informando que a ligação é gratuita e indicando que a ele deverão ser dirigidas as reclamações que não forem atendidas pelo revendedor; e

e) o(s) nome(s) do(s) distribuidor(es) detentor(es) da(s) marca(s) dos recipientes transportáveis comercializados pelo revendedor, constantes da Ficha Cadastral e respectivos telefones de assistência técnica ao consumidor;

V – dispor de balança decimal, em perfeito estado de conservação e funcionamento, certificada pelo INMETRO para aferição, pelo consumidor, do peso do recipiente transportável cheio de GLP;

VI – receber recipiente transportável vazio de qualquer marca de distribuidor no atendimento ao consumidor;

VII – treinar seus empregados quanto ao correto manuseio e comercialização de GLP em recipiente transportável;

VIII – comercializar recipientes transportáveis cheios de GLP com peso igual a sua tara mais o peso previsto de produto;

IX – não efetuar o envasilhamento ou transferência de GLP entre recipientes transportáveis;

X – não comercializar recipientes com capacidade superior a 90 quilogramas de GLP.

Das Disposições Transitórias

Art. 17. Fica concedido ao revendedor em operação na data de publicação desta Portaria o prazo de 10 (dez) meses para atendimento ao disposto nos artigos 5º e 6º desta Portaria, contados a partir do credenciamento da entidade cadastradora pela ANP.

Parágrafo único. Até que a ANP credencie a(s) entidade(s) cadastradora(s), a atualização dos dados cadastrais dos revendedores em operação perante a ANP permanecerá sob responsabilidade do(s) distribuidor(es) de GLP com o(s) qual(is) mantenha relação comercial.

Art. 18. O requerimento de cadastramento de novos revendedores de GLP deverá ser dirigido diretamente à ANP até que seja(m) credenciada(s) a(s) entidade(s) cadastradora(s).

Das Disposições Finais

Art. 19. A autorização para o exercício da atividade de revenda de GLP é outorgada em caráter precário e será revogada nos seguintes casos:

I – extinção da empresa, judicial ou extrajudicialmente;

II – por requerimento do revendedor; e

III – a qualquer tempo, quando comprovado, em processo administrativo, com garantia do contraditório e ampla defesa:

a) que a atividade está sendo executada em desacordo com a legislação vigente;

b) que houve paralisação injustificada da atividade de revenda;

c) que o revendedor de GLP não mais preenche as condições exigidas na fase de outorga da autorização; ou


d) que há fundadas razões de interesse público, justificadas pela autoridade competente.

Art. 20. O não atendimento às disposições desta Portaria sujeita o infrator às penalidades previstas na Lei n.º 9.847, de 26 de outubro de 1999, e no Decreto n.º 2.953, de 28 de janeiro de 1999, sem prejuízo das demais sanções cabíveis.

Art. 21. Ficam revogados os § 1º e § 2º do art. 7º e o parágrafo único do art. 8º da Portaria MINFRA n.º 0843, de 31 de outubro de 1990, a Portaria DNC n.º 08, de 10 de março de 1992, o art. 7º da Portaria DNC n.º 27, de 16 de setembro de 1996, a Portaria MME n.º 006, de 15 de janeiro de 1997, e demais disposições em contrário.

Art. 22 Esta Portaria entra em vigor na data de sua publicação.

SEBASTIÃO DO REGO BARROS

 anp Agência Nacional do Petróleo	FICHA CADASTRAL PARA REVENDEDOR DE GLP	FC/REVGLP
	Portaria ANP nº xxx, de xx/xx/03	NÃO PREENCHER Código da entidade cadastradora / Numeração Sequencial
	<input type="checkbox"/> Autorização <input type="checkbox"/> Atualização Cadastral	

01 IDENTIFICAÇÃO DO REVENDEDOR

NOME EMPRESARIAL (firma, razão social ou denominação)	CNPJ
TÍTULO DO ESTABELECIMENTO (nome fantasia)	TELEFONE
CLASSE DE ARMAZENAMENTO	

02 ENDEREÇO DO ESTABELECIMENTO (caso necessário utilizar folha complementar)

RUA, AVENIDA ETC.	NÚMERO	COMPLEMENTO
BAIRRO / DISTRITO	CEP	

03 DISTRIBUIDOR

RAZÃO SOCIAL DO DISTRIBUIDOR	CNPJ DO DISTRIBUIDOR
MARCAS COMERCIALIZADAS	

RAZÃO SOCIAL DO DISTRIBUIDOR	CNPJ DO DISTRIBUIDOR
MARCAS COMERCIALIZADAS	

04 RESPONSÁVEL PELO PREENCHIMENTO DA FC/REVGLP

NOME (pessoa física)		
IDENTIDADE	CPF	FUNÇÃO
LOCAL	DATA	ASSINATURA COM RECONHECIMENTO DE FIRMA (Declaro sob as penas da lei serem verdadeiras as informações acima prestadas)

05 ANEXOS

1. Cópia autenticada do ato constitutivo, estatuto ou contrato social em vigor, arquivado na Junta Comercial e, no caso de sociedades por ações, acompanhado da ata de eleição de seus administradores.
2. Cópia autenticada do alvará de funcionamento expedido pela Prefeitura Municipal.
3. Cópia autenticada da inscrição estadual.
4. Comprovante de inscrição e de situação cadastral no Cadastro Nacional de Pessoa Jurídica – CNPJ, referente ao estabelecimento matriz ou filial que exerça a atividade de revenda de GLP.
5. Cópia autenticada do certificado do corpo de bombeiros que contemple habilitação para a atividade de revenda de recipientes transportáveis de GLP, explicitando a capacidade de armazenamento em quilograma de GLP.

ANEXO II

PAINEL DE PREÇOS E QUADRO DE AVISO

As dimensões e características do painel de preços e do quadro de aviso de que tratam os incisos II e IV, art. 16 da presente Portaria deverão observar as seguintes especificações:

1. Painel de Preços:

1.1 O painel de preços deve proporcionar boa visibilidade mediante o emprego de letras e símbolos de forma, tamanho e espaçamento adequados, assegurando a percepção à distância, para leitura e rápida compreensão pelo consumidor.

1.2 O painel de preços deverá ter as seguintes características:

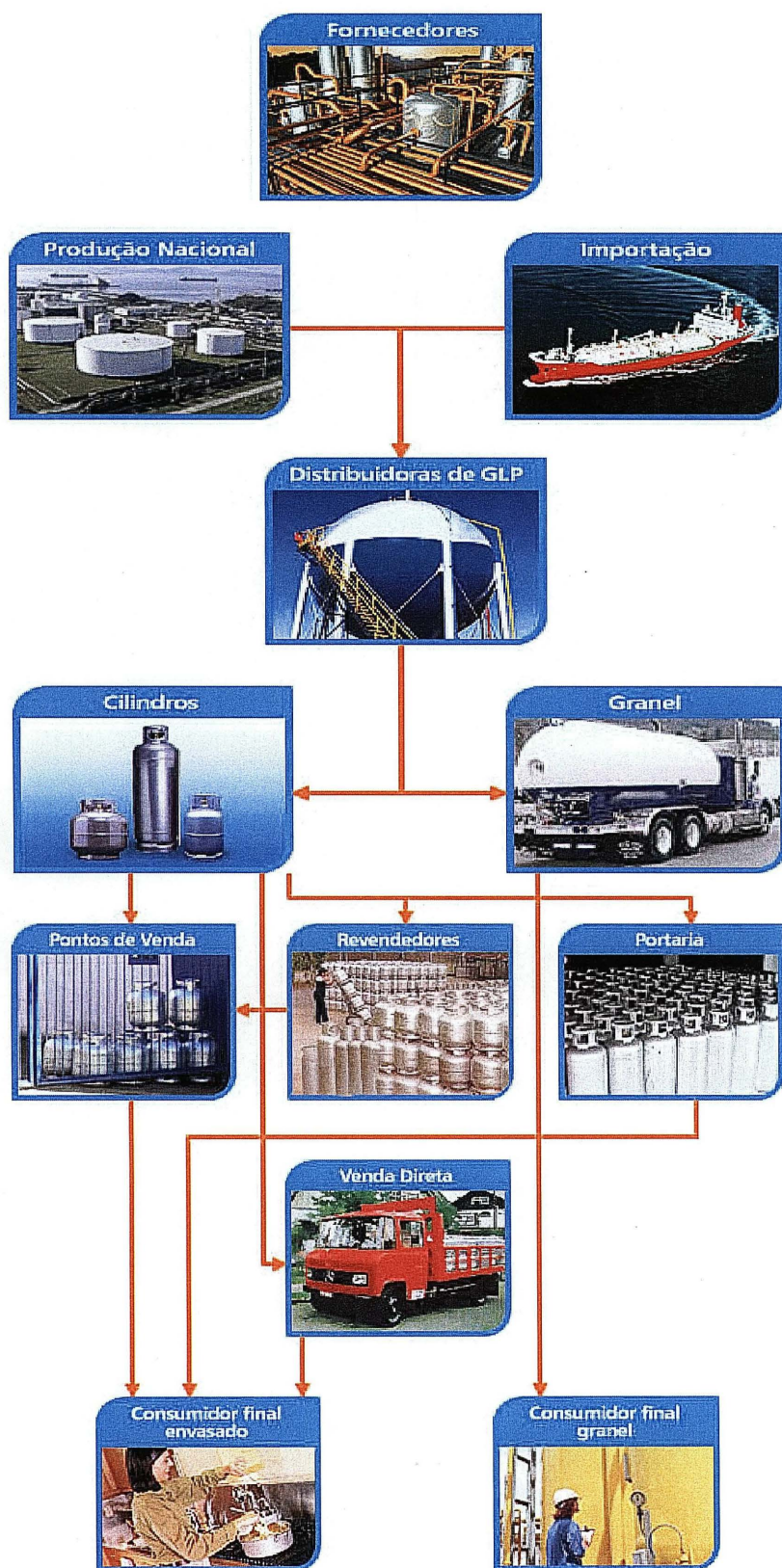
- I - dimensões mínimas de 50 cm de largura por 70 cm de altura;
- II - impressão eletrostática em vinil auto-adesivo, placa de polietileno de baixa densidade, chapa metálica pintada ou qualquer outro material a critério do revendedor, desde que seja garantida a qualidade das informações contidas no painel.;
- III - cor de fundo a critério do revendedor;
- IV - família tipográfica normal ou itálica, em negrito ou não, com altura e espaçamento compatíveis com as dimensões do painel de preços;
- V - distância mínima de 5 cm entre o texto e a borda do painel de preços.

2. Quadro de Aviso:

2.1 O quadro de aviso deve proporcionar boa visibilidade mediante o emprego de letras e símbolos de forma, tamanho e espaçamento adequados, assegurando a percepção à distância, para leitura e rápida compreensão do seu texto, pelo consumidor.

2.2 O quadro de aviso deverá ter as seguintes características:

- I – dimensões mínimas de 50 cm de largura por 70 cm de altura;
- II – impressão eletrostática em vinil auto-adesivo, placa de polietileno de baixa densidade, chapa metálica pintada ou qualquer outro material a critério do revendedor, desde que seja garantida a qualidade das informações contidas no quadro;
- III – cor de fundo a critério do revendedor;
- IV – família tipográfica normal ou itálica, em negrito ou não, com altura e espaçamento compatíveis com as dimensões do quadro de aviso;
- V – distância mínima de 5 cm entre o texto e a borda do quadro de aviso.



VENDA GLP GRANEL



O GLP vendido a granel é ideal para estabelecimentos com maior demanda de GLP. Indústrias, empresas e grandes condomínios recebem da Companhia em regime de comodato todo o equipamento necessário ao abastecimento.

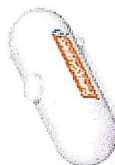
Existem diversos tipos de tanques e a instalação depende do volume consumido pela empresa.

Tanque P - 180



180 kg
L=1,31m
Ø=0,75m

Tanque P - 500



500 kg
1000L
L=2,2m
Ø=0,80m

Tanque P - 1000



1000 kg
2000 L
L=2,72m
Ø=1,04m

Tanque P-2000 H



2000 kg
3860 L
L=4,92m
Ø=1,04m

Tanque P-2000 V



2000 kg
3860 L
H=3,88m
Ø=1,17m

Tanque P-4000 H



3715 kg
8000 L
L=6,63m
Ø=1,18m

Tanque P-4000 V



3250 kg
7000 L
H=6,52m
Ø=1,40m

Tanque P-500 V



500kg
1000L
H=1,93m
Ø=0,94m

VENDA GLP ENVASADO

O GLP envasado, é o GLP comercializado em recipientes transportáveis de 2 a 90kg. Ideal para residências e estabelecimentos comerciais e industriais de pequeno e médio porte, de acordo com sua demanda

Botijão P-2



Adequado para uso em soldas, iluminação e fogareiros de acampamento e quiosques

2 kg L=24 cm
4,8 L Ø=21 cm

Cilindro P-45



Largamente empregado em prédios, condomínios e no comércio

45 kg L=130 cm
108 L Ø=37 cm

Botijão P-13



Dimensionado para atender ao consumo mensal de uma família média de 5 pessoas

13 kg L=46 cm
31 L Ø=36 cm

Cilindro P-90



Largamente empregado

90 kg L=121 cm
216 L Ø=56 cm

Cilindro P-20



Especial para empilhadeiras

20 kg L=89 cm
48 L Ø=31 cm

Anexo 01

Bairros atendidos pelo revendedor Sampaio e Ramos

• Boichininga
• Campestre
• Campo Pequeno
• Capivari
• Castelo Branco
• Centro
• Centro Industrial Mauá
• Cercadinho
• Colônia Faria
• Embrapa
• Fervida
• Imbuial
• Itajacuru
• Jardim Abigail
• Jardim Adriana
• Jardim Alvorada
• Jardim Amazonas
• Jardim Ana Rosa I
• Jardim Ana Rosa II
• Jardim Ana Terra
• Jardim Anai
• Jardim Araguaia
• Jardim Arapongas
• Jardim Aurora
• Jardim Bandeirantes
• Jardim Bandeirantes II
• Jardim Baviera
• Jardim Bela Vista
• Jardim Belo Rincão
• Jardim Brasília
• Jardim Califórnia
• Jardim Cambara
• Jardim Campo Alto
• Jardim Campo Pequeno
• Jardim Carvalho
• Jardim Central
• Jardim César Augusto
• Jardim Colúmbia
• Jardim Contorno
• Jardim Cristina
• Jardim Cristina II
• Jardim Cristina III
• Jardim Cruzeiro
• Jardim Curitiba
• Jardim Curitibano
• Jardim das Flores
• Jardim das Graças

• Jardim das Oliveiras
• Jardim das Perdizes
• Jardim das Violetas
• Jardim Del Rey
• Jardim Dom Fernando
• Jardim dos Eucaliptos
• Jardim Eldorado
• Jardim Esmeralda
• Jardim Esperança
• Jardim Esplanada
• Jardim Florença
• Jardim Georgina
• Jardim Graciosa
• Jardim Guadalajara
• Jardim Guaíra
• Jardim Guanabara
• Jardim Guaraituba
• Jardim Guarujá
• Jardim Guilhermina
• Jardim Iracema
• Jardim Itaipu
• Jardim Itália
• Jardim Itambé
• Jardim Ivanir
• Jardim Jalisco
• Jardim João Paulo II
• Jardim Jurua
• Jardim La Paloma
• Jardim Las Palmas
• Jardim Loanda
• Jardim Macaé
• Jardim Magnópolis
• Jardim Marajó
• Jardim Marambaia
• Jardim Maria José
• Jardim Maria Matutina
• Jardim Mediterrâneo
• Jardim Milena
• Jardim Modelo
• Jardim Moinho Velho
• Jardim Monjolo Velho
• Jardim Monte Castelo
• Jardim Monte Líbano
• Jardim Monte Tabor
• Jardim Monza
• Jardim N das Graças
• Jardim Nossa Senhora da Penha
• Jardim Nossa Senhora de Fátima
• Jardim Nova Esperança
• Jardim Novo Horizonte

• Jardim Osasco
• Jardim Ouro Verde
• Jardim Palmares
• Jardim Palmas
• Jardim Palmital
• Jardim Panorama
• Jardim Paraná
• Jardim Parque Verde
• Jardim Planalto
• Jardim Quitandinha
• Jardim Rio Negro
• Jardim Rio Verde
• Jardim Rita de Cássia
• Jardim Samambaia
• Jardim Santa Angélica
• Jardim Santa Cândida
• Jardim Santa Cruz
• Jardim Santa Fé
• Jardim Santa Helena
• Jardim Santa Mônica
• Jardim São Gabriel
• Jardim São José
• Jardim São Marcos
• Jardim São Nicolau
• Jardim São Sebastião
• Jardim Solimões
• Jardim Sorriento
• Jardim Uirapuru
• Jardim Valdívia
• Jardim Videira
• Jardim Viviane
• Loteamento Witt
• Monte Castelo
• Parque do Embu
• Parque Industrial Guaraituba
• Parque Monte Castelo
• Parque Residencial Santa Terezinha
• Parque Residencial Santa Terezinha II
• Parque São Domingos
• Planta Bom Jesus
• Planta Boros
• Planta Cristóvão Colombo
• Planta Folloni
• Planta Gregório Nadolni
• Planta Guaraituba
• Planta Herd Val Schrok
• Planta Maracanã
• Planta Nodari
• Planta P Busato
• Planta Quinhao

• Planta Redentor
• Planta Rio Negro
• Planta Santa Maria
• Planta Santa Tereza
• Planta Santa Úrsula
• Planta Santo Agostinho
• Planta Sonia Regina
• Planta Teixeira de Lara
• Planta Venâncio
• Planta Vila Nova
• Prado
• Roça Grande
• Roseira
• Santa Gema
• Santa Rita
• São Gabriel
• São João
• São Nicolau
• Sapopema
• Serrinha
• Sonia Regina
• Uvarana
• Vila Alto da Cruz
• Vila Alto da Cruz II
• Vila Alto da Cruz III
• Vila Ana Maria
• Vila Atuba
• Vila Augusta
• Vila Campestre
• Vila Campo Alto
• Vila Carrano Júnior
• Vila Casa Branca
• Vila Cordeiro
• Vila Esperanceta
• Vila Florestal Grajaú
• Vila Gorski
• Vila Guaraci
• Vila Guarani
• Vila Igasa
• Vila Luiz Baron
• Vila Marcelina
• Vila Maria do Rosário
• Vila Maria Ignácia
• Vila Miracema
• Vila Palmital
• Vila Petrópolis
• Vila Rosemari Galvão
• Vila Santa Cândida
• Vila Santa Catarina
• Vila Santa Clara

• Vila Santa Helena
• Vila Santa Maria
• Vila Santo Antônio
• Vila São Gabriel
• Vila São José
• Vila São Lucas
• Vila São Paulo
• Vila São Pedro
• Vila Vale das Flores
• Vila Vale Verde
• Vila Yara
• Vila Zumbi
• Walfrido do Rosário

B Ú S S O L A

B O T I J Ã O																																			
PORTARIA P13							TELEGÁS RESIDÊNCIA P13										EDN CONS FINAL P13																		
	30,00	31,00	32,00	33,00	34,00	29,00	30,00	31,00	32,00	33,00	34,00	35,00	36,00	37,00	38,00	30,00	31,00	32,00	33,00	28,00	35,00	36,00	37,00	38,00											
1-set	1	3	1				6		10									2																	
2-set	1	1	1				8	1	8									5																	
3-set	1		1				12		3									3																	
4-set	1		1				10		6									4																	
5-set	1	1	1				3	3	9									7																	
6-set	1	1	1				6	1	15									4																	
7-set	2	1					12	2	21									5																	
8-set	1		1				5		3									7																	
9-set	1	1	1				5		11									8																	
10-set	3	1	1				7	5	10									6																	
11-set	1	1	1				12	1	10									2																	
12-set	4		1				3		14									3																	
13-set	1	1	1				5		6									4																	
14-set	6	1	1				11		4								6																		
15-set				1			5		3								3																		
16-set	2	1	5				5		10								5																		
17-set	1	1	1				5	1	14								10																		
18-set	1		1				2		14									9																	
19-set	1	1	1				6	2	7									6																	
20-set	1	1	2				4		12									5																	
21-set	1	1					2		12									6																	
22-set	1	1	1				3		13									9																	
23-set	1	1	1				5		9									12																	
24-set	1		1				2		6									11																	
25-set	1	1	1				8	2	8									11																	
26-set	1		1				2		7									3																	
27-set	1	1	1				11		7									5																	
28-set	3	1	1				9		15									1																	
29-set	1	1	1				4		9									2																	
30-set	1		1				4		10									3																	
TOTAL	43	23	32	1	0	0	182	18	286	0	0	0	0	0	0	0	0	24	143	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0			
	TOTAL CANAL 99						TOTAL CANAL 486										TOTAL CANAL 167																		
	1290,00	713,00	1024,00	33,00	0,00	0,00	5460,00	558,00	9152,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	744,00	4576,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00			
	30,91						31,21										31,86																		
	\$ MÉDIO PONDERADO						\$ MÉDIO PONDERADO										\$ MÉDIO PONDERADO																		

T I J A O P13													OUTROS P13													P C																
DN CONS FINAL P13													TELEGAS RESTAURAN P13													OUTROS P13													dgao			
0	33,00	28,00	35,00	36,00	37,00	38,00	31,00	26,00	29,00	28,00	27,00	25,50	25,00	26,50	24,50	23,00	26,00	33,00	34,00	35,00	36,00	37,00	38,00	39,00	28,00	28,00	27,00	28,00														
									3	5	3						9									17	3	3														
							1		2	3	3						13									13	3															
									2	2	5															19	1															
									1	3																4	1															
									3	1	2															14		3														
										3	1				16											12	2	2														
									2	5	7															24	2															
									1								17									14																
									1	2	5															10	2	6														
											1															12	1															
									2	1	1															8																
									2	3	7															13																
									1	2	4															17	2															
									4	2	2															18	2	1														
											2															13																
									2	4	7															16	3	1														
									1	2	4															10	1	3														
											4															14		2														
																									13	3	5															
									2	5	7															19	2															
									2	5	5						15									13																
										4	11															10																
										2	8															15																
											7															8	1															
									2		4															11	3															
									3	1	0															8																
									3	3	1															10																

[illegible]

[illegible]

quant P45	quant H2O	custo P13	custo P20	custo P45	custo H2O	Receita tot	Custo P13 vendido	custo H2O vend	Despesas (R\$)	Resultado do dia (R\$)
1	1	23,00	50,00	105,00	2,00	2.540,00	2.057,00	2,00	292,44	188,56
0	7	23,00	50,00	105,00	2,00	1.822,00	1.403,00	14,00	292,44	112,56
0	4	23,00	50,00	105,00	2,00	2.046,00	1.679,00	8,00	292,44	66,56
0	5	23,00	50,00	105,00	2,00	1.267,00	966,00	10,00	292,44	(1,44)
0	3	23,00	50,00	105,00	2,00	1.528,00	1.173,00	6,00	292,44	56,56
0	13	23,00	50,00	105,00	2,00	2.029,00	1.587,00	26,00	292,44	123,56
0	7	23,00	50,00	105,00	2,00	3.164,00	2.461,00	14,00	292,44	396,56
0	0	23,00	50,00	105,00	2,00	1.619,00	1.311,00	0,00	292,44	15,56
1	4	23,00	50,00	105,00	2,00	2.011,00	1.577,00	8,00	292,44	133,56
0	1	23,00	50,00	105,00	2,00	1.977,00	1.538,00	2,00	292,44	144,56
0	15	23,00	50,00	105,00	2,00	1.405,00	1.035,00	30,00	292,44	47,56
0	17	23,00	50,00	105,00	2,00	1.691,00	1.265,00	34,00	292,44	99,56
0	9	23,00	50,00	105,00	2,00	1.408,00	1.081,00	18,00	292,44	16,56
1	8	23,50	50,00	105,00	2,00	2.234,00	1.797,00	16,00	292,44	128,56
0	0	23,50	50,00	105,00	2,00	930,00	752,00	0,00	292,44	(114,44)
0	2	23,50	50,00	105,00	2,00	1.942,00	1.551,00	4,00	292,44	94,56
0	2	23,50	50,00	105,00	2,00	1.762,00	1.386,50	4,00	292,44	79,06
0	6	23,50	50,00	105,00	2,00	1.636,00	1.269,00	12,00	292,44	62,56
2	6	23,50	50,00	105,00	2,00	2.173,00	1.761,00	12,00	292,44	107,56
0	3	23,50	50,00	105,00	2,00	2.537,00	2.106,50	6,00	292,44	132,06
0	8	23,50	50,00	105,00	2,00	1.902,00	1.504,00	16,00	292,44	89,56
0	0	23,50	50,00	105,00	2,00	1.695,00	1.339,50	0,00	292,44	63,06
1	9	23,50	50,00	105,00	2,00	1.879,00	1.468,00	18,00	292,44	100,56
0	3	23,50	50,00	105,00	2,00	1.264,00	987,00	6,00	292,44	(21,44)
0	5	23,50	50,00	105,00	2,00	1.814,00	1.410,00	10,00	292,44	101,56
1	5	23,50	50,00	105,00	2,00	1.251,00	998,00	10,00	292,44	(49,44)
0	5	23,50	50,00	105,00	2,00	1.503,00	1.175,00	10,00	292,44	25,56
0	2	23,50	50,00	105,00	2,00	2.338,00	1.880,00	4,00	292,44	161,56
0	2	23,50	50,00	105,00	2,00	1.355,00	1.081,00	4,00	292,44	(22,44)
0	9	23,50	50,00	105,00	2,00	1.840,00	1.472,00	18,00	292,44	57,56
0	0	23,50	50,00	105,00	2,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
7	161	23,27	50,00	105,00	2,00	54.562,00	43.070,50	322,00	8.773,20	2.396,30
						2.396,30				

[illegible]

	objet	objet	real	saldo	V-F-D	setembro-08	30	dias	30	
CANAIS DE VENDA	P13	kg	kg	kg		partic	dia fal	real	média dia kg	
PORTARIA P13	1000	13000	1287	11713	#DIV/0!	5,4%	0,0	30,0	43	
TELEGÁS RESIDÊNCIA P13	600	7800	6318	1482	#DIV/0!	26,5%	0,0	30,0	211	
EDN CONS FINAL P13	100	1300	2171	-871	#DIV/0!	9,1%	0,0	30,0	72	
TELEGAS RESTAURAN P13	100	1300	2977	-1677	#DIV/0!	12,5%	0,0	30,0	99	
OUTROS P13	200	2600	949	1651	#DIV/0!	4,0%	0,0	30,0	32	
INDUSTRIAL P20	20	400	400	0	#DIV/0!	1,7%	0,0	30,0	13	
INDUSTRIAL P45	30	1350	315	1035	#DIV/0!	1,3%	0,0	30,0	11	
PV / PRT P13	300	3900	9386	-5486	#DIV/0!	39,4%	0,0	30,0	313	
							0,0	30,0		
H2O	300	6000	3220	2780	#DIV/0!		0,0	30,0	107	

TOTAL	2435	31650	23803	7847	#DIV/0!	1,00			793	
	objet	real	meta							
	P13	P13	dia		venda	projeção		giro vasilhames		
	2434,615385	1831,0	#DIV/0!	61		1.831		13		

Fechamento Mês				(604)	(46)
Saldo Dia				#DIV/0!	#DIV/0!

VASILHAMES	P13	120
	P20	2
	P45	5
TOTAL VASILHAMES P13		140

PROJEÇÃO V

VENDAS

Revendedor	RESULTADO ECONÔMICO DA REVENDA
SAMPAIO E RAMOS LTDA	

[illegible]

I) DEMONSTRATIVO DE RESULTADO:					setembro-08				
P2	P13	P20	P45	P13 eq.					
	23,27	50,00	105,00	23,52		R. OPER.	2.008,30	Margem bruta (R\$ / P13)	5,89
						TON REAL	23.803	Ponto de equilíbrio (ton)	19
						RO / TON	84,37	Custo médio (R\$ / P13)	4,79
								Lucro Operacional (R\$/P13)	1,10
						DESPESA ADM R\$/TON	210,44	% de Venda Direta	41%
						DESPESA DIST R\$/TON	116,12	% realizado meta	75,21%
						REDUÇÃO ADM R\$	3152,57	I) QUADROS COMPLEMENTARES:	
						REDUÇÃO DIST R\$	(3948,95)	Situação Patrimonial Resumida (R\$)	
								PERDITA FORTE VARIEDADE INDUSTRIAL	
								REPERTE VEENDEDORES POR	
								0,00	

(+) RECEITA	53.852,00
(-) CUSTO GÁS VENDIDO	43.070,50
(-) FRETE REVENDEDOR FOB	0,00
(=) MARGEM CONTRIBUIÇÃO	10.781,50
(-) TOTAL DESPESAS	8.773,20
(=) RESULTADO OPERACIONAL	2.008,30
METATON setembro-08	11,65

i.1) Saldo Contas a Receber	2.400,00
i.2) Saldo Contas a Pagar	46.000,00
i.3) Estoque (R\$)	2.760,00

k) Despesa administração		5.009.2
k.1) Salário (func. Administrativo)	0,0	
k.2) Encargos Sociais (64%)	0,0	
k.3) Benefícios	0,0	
k.4) Água	30,0	
k.5) Luz	65,0	
k.6) Telefone	300,0	
k.7) IPTU	0,0	
k.8) Aluguel (terreno, telefone,bens)	0,0	
k.9) Material de Escritório	50,0	
k.10) Conservação e limpeza	50,0	

Cargo	Quant.	Salário	Tipo de Benefício	R\$ / Mês
			Vale transporte	
			Refeição	
			Vale compra	
			Conv. Médica	

ADMINISTRAÇÃO		PP	MÉDIA	MP	PP	MÉDIA	MP	PP	MÉDIA	MP
		109	78	51	106	67	33	85	68	67
DISTRIBUIÇÃO		PP	MÉDIA	MP	PP	MÉDIA	MP	PP	MÉDIA	MP
MUITO FORTE ATAC		153	127	84	158	120	91	123	102	94
FORTE VAREJ IND		238	192	167	N / A	N / A	N / A	N / A	N / A	N / A
FORTE VAREJ ATAC		231	155	63	220	137	116	N / A	N / A	N / A
FORTE VAREJ IND		285	198	161	N / A	N / A	N / A	N / A	N / A	N / A
		ATÉ 100 TON						DE 100 A 200 TON		
		ACIMA DE 200 TON								

k.8) Aluguel (terreno, telefone, bens)	0,0
k.9) Material de Escritório	50,0
k.10) Conservação e limpeza	50,0
k.11) Assessoria Jurídica	350,0
k.12) Contribuição Sindical	150,0
k.13) Contador / Despachante	180,0
k.14) Taxa de alvará	0,0
k.15) Associações	
k.16) Seguro do imóvel	777,0
k.17) Despesa bancária	1.617,2
SHV	
k.17) desconto cheques unibanco	400,0
k.18- material de construção	140,0
k.19- pedreiro	500,0
k.20- world check	0,0
sagui credor	300,0
segurança	100,0

n) Despesa distribuição		2.764,0
n.1) Salário		1.100,0
n.2) Encargos (64%)		704,0
n.3) Benefícios		390,0
n.4) Combustíveis		
n.5) Lubrificantes/Pneus		
n.6) IPVA / multas		
n.7) Seguros dos veículos		
n.8) Estacionamento / Pedágio		
n.9) Licenciamento veículos		
n.10) Manutenção - peças e mão de obra.		
n.11) Uniforme		
financiamento motos		570,0
n.13) Outras Despesas		

q) Despesa transporte		0,0
q.1) Salário		0,0
q.2) Encargos (64%)		0,0
q.3) Benefícios		0,0
q.4) Combustíveis		
q.5) Lubrificantes/Pneus		
q.6) IPVA / multas		
q.7) Seguros dos veículos		
q.8) Licenciamento veículos		
q.9)Manutenção - peças e mão de obra.		
q.10) Frete		
q.11) Financiamento motos		
q.12) Outras Despesas		

s) DESENCALXES MENSAIS COM INVESTIMENTOS:

Total		0,00

Descrição Outras Despesas

k.17		
k.18		
k.19		
k.20		
k.21		
p.7		
n.12		
n.13		
q.10		
q.11		
q.12		
Total		0,00

Total administração	0		0,00	Sub-total	0,00

p) Despendios Expurgados		1.000,0	Informação Veículos	
p.1) Pro-labore (Sócios da Receita)		1.000,0		
p.2) Propaganda & Promoções		0,0		
p.3) Leasing / financiamento de veículos		0,0		
p.4) Construção depósito / plataforma		0,0		
p.5) Rescisão / Acordo Trabalhista		0,0		
p.6) Reforma Depósito		0,0		
		0,0		

o) Distribuição		Quant.	Salário	Benefic.	R\$/Mês
MOTOQUEIRO	1	600,00	Vale transp.		150,00
MOTOQUEIRO EDN	1	500,00	Refeição		240,00
VENDEDOR EDN	1	0,00	Vale compra		
PANFLETAGEM			Conv. médica		
Total Distribuição	3	1.100,00	Sub-total		390,00

r) Transporte		Quant.	Salário	Benefic.	R\$/Mês
			Cesta básica		
			Vale transp.		
			Refeição		
			Vale compra		
			Conv. médica		
Total Transporte	0	0,00	Sub-total		0,00

t) Frota de Veículos de Venda		
Tipo do veículo	Quantidade	Ano
Total de Veículos	0	

u) Estrutura de Abastecimento		Quantidade	Ano/Sal.
Cargo			

CAPITAL DE GIRO

DADOS

Venda mensal (ton.)
 Nivel máximo de estoques
 CC = ciclo de caixa
 PME = prazo médio de estocagem
 PMR = prazo médio de recebimento
 PMP = prazo médio de pagamentos
 CMO = Caixa mínimo operacional
 GE = giro dos estoques
 GC = giro de caixa
 Saldo de contas a receber em dia
 Saldo de contas a receber em atraso
 Pagamentos a fornecedor no mês
 Caixa pequeno
 Despesas fixas
 Margem de Contribuição
 Kmin = Capital de giro mínimo
 Faturamento mensal

classe II

setembro-08

23,80	ton.
1,83	ton.
-5,25	dias
2,30	dias
2,45	dias
10	dias
-7.535,48	R\$
13,04	
-5,72	dias
2.400,00	R\$
2.000,00	R\$
43.070,50	R\$
200,00	R\$
8.773,20	R\$
10.781,50	R\$
-11.230,08	R\$
53.852,00	R\$

FÓRMULAS

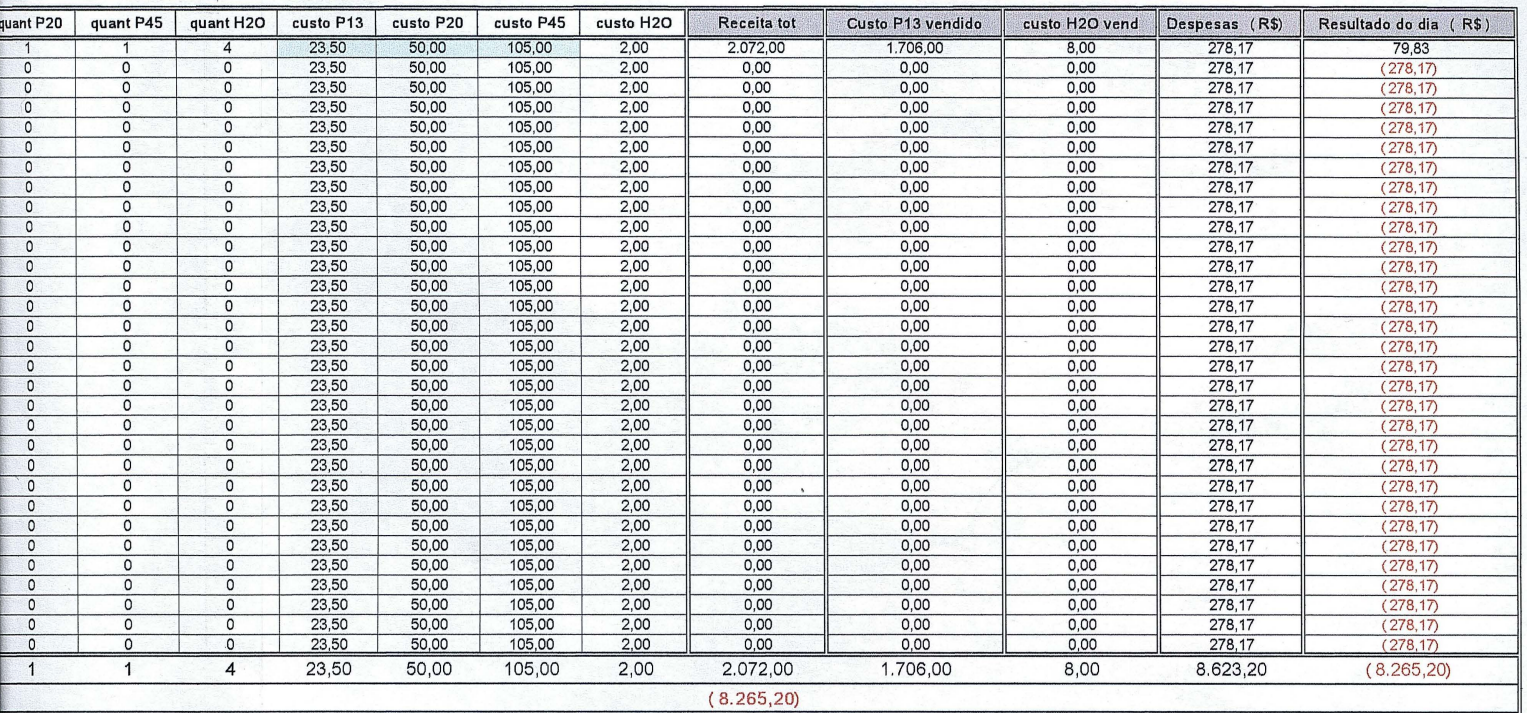
GE =	13,04	GIRO DE ESTOQUE
PME =	2,30	PRAZO MÉDIO DE ESTOCAGEM
PMR =	2,45	PRAZO MÉDIO DE RECEBIMENTO
CC =	-5,25	CICLO DE CAIXA
GC =	-5,72	GIRO DE CAIXA
CMO =	-R\$ 7.535,48	CAIXA MÍNIMO OPERACIONAL
Kmin =	-R\$ 11.230,08	CAPITAL DE GIRO MÍNIMO

S S O L A

[illegible]

[illegible]

[illegible]



	objet	objet	real	saldo	V-F-D	outubro-08	31	dias	1	projeç
CANAIS DE VENDA	P13	kg	kg	kg		partic	dia fal	real	média dia kg	kg
PORTARIA P13	1000	13000	52	12948	432	5,6%	30,0	1,0	52	1,6
TELEGÁS RESIDÊNCIA P13	600	7800	195	7605	254	21,1%	30,0	1,0	195	6,0
EDN CONS FINAL P13	100	1300	104	1196	40	11,3%	30,0	1,0	104	3,2
TELEGÁS RESTAURAN P13	100	1300	52	1248	42	5,6%	30,0	1,0	52	1,6
OUTROS P13	200	2600	143	2457	82	15,5%	30,0	1,0	143	4,4
INDUSTRIAL P20	20	400	20	380	13	2,2%	30,0	1,0	20	6
INDUSTRIAL P45	30	1350	45	1305	44	4,9%	30,0	1,0	45	1,3
PV / PRT P13	300	3900	312	3588	120	33,8%	30,0	1,0	312	9,6
							30,0	1,0		
H2O	300	6000	80	5920	197		30,0	1,0	80	2,4

TOTAL	2435	31650	923	30727	1.024	1,00			923	28,6
		objet P13	real P13	meta dia	venda	projeção	giro vasilhames			
		2434,615385	71,0	79	71	2.201	18			

Fechamento Mês				(234)	(18)
Saldo Dia				(8)	(0,60)

VASILHAMES	P13	100
	P20	2
	P45	5
TOTAL VASILHAMES P13		120

PROJEÇÃO VENDAS



projec	necessid
kg	diária kg
1.612	432
6.045	254
3.224	40
1.612	42
4.433	82
620	13
1.395	44
9.672	120
2.480	197
28.613	1.024

DIAS TRANSCORRIDOS DO MÊS VIGENTE

[illegible]

RESULTADO ECONÔMICO DA REVENDA	
Revendedor	SAMPAIO E RAMOS LTDA

f.1) VOLUME (ton)									
Canal:	PORTARIA P13	TELEGÁS RESIDÊNCIA P13	EDN CONS FINAL P13	TELEGÁS RESTAURAN P13	OUTROS P13	INDUSTRIAL	PV / PRT P13		Total
P.2									0,00
P.13	1,61	6,05	3,22	1,61	4,43		9,67		26,00
P.20						0,62			0,62
P.45						1,40			1,40
Total	1,61	6,05	3,22	1,61	4,43	2,02	9,67	0,00	28,613
TOTAL P13	124	465	248	124	341	0	744	0	2046
f.2) P R E C O S (R \$ / u n i d a d e)									
Canal:	PORTARIA P13	TELEGÁS RESIDÊNCIA P13	EDN CONS FINAL P13	TELEGÁS RESTAURAN P13	OUTROS P13	INDUSTRIAL	PV / PRT P13		Recella
P2									0,00
P13	30,00	30,67	30,25	26,50	27,00		27,21		58.218,00
P20						60,00			1.860,00
P45						110,00			3.410,00
Total	3.720,00	14.260,00	7.502,00	3.286,00	9.207,00	5.270,00	20.243,00	0,00	8.197.906,00
							b/ P13 - Total	28.84	63.488,00

P2	P13	P20	P45	P13 eq.	outubro-08						Margem bruta (R\$ / P13)	4,55
	23,50	50,00	105,00	24,03		R. OPER.	1.408,80			Ponto de equilíbrio (ton)	25	
						TON REAL	28,613			Custo médio (R\$ / P13)	4,18	
						RO. / TON	49,24			Lucro Operacional (R\$/P13)	0,64	
						DESPESA ADM R\$/TON	175,07			% de Venda Direta	38%	
						DESPESA DIST R\$/TON	71,44			% realizado meta	90,40%	
						REDUÇÃO ADM R\$	2777,39			i) QUADROS COMPLEMENTARES:		
						REDUÇÃO DIST R\$	(3621,37)			Situação Patrimonial Resumida (R\$)		
						PERFIL FORTE VAREJO INDUSTRIAL				j.1) Saldo Contas a Receber	1.300,00	
										j.2) Saldo Contas a Pagar	44.000,00	
										j.3) Estoque (R\$)	2.760,00	

Item	Descrição	Valor
1	Despesas administrativas	5.009,2
1.1	Salário (func. Administrativo)	0,0
1.2	Encargos Sociais (64%)	0,0
1.3	Benefícios	0,0
1.4	Água	30,0
1.5	Luz	65,0
1.6	Telefone	300,0
1.7	IPFU	0,0
1.8	Aluguel (terreno, telefone, bens)	0,0

ADMINISTRAÇÃO	ATÉ 100 TON		DE 100 A 200 TON		ACIMA DE 200 TON	
	PP	MÉDIA	PP	MÉDIA	PP	MÉDIA
DISTRIBUIÇÃO	109	78	51	106	67	33
	153	127	84	158	120	91
MUITO FORTE ATAC	238	192	167	N / A	N / A	N / A
FORTE VAREJ IND	231	155	63	220	137	116
FORTE VAREJ ATAC	285	198	161			

Cargo	Quant.	Salário	Tipo de Benefício	R\$ /Mês
Vale transporte			Vale transporte	
Refeição			Refeição	
Vale compra			Vale compra	
Conv. Médica			Conv. Médica	
Total administração	0	0,00	Sub-total	0,00

p) Despesas Esquergados		1.000,0	Informação Veículos
p.1) Pro-labore (Sócios da Reverenda)		1.000,0	
p.2) Propaganda & Promoções		0,0	
p.3) Leasing / financiamento de veículos		0,0	
p.4) Construção depósito / plataforma		0,0	
p.5) Rescisão / Acordo Trabalhista		0,0	
p.6) Reforma Depósito		0,0	
e) Distribuição	Quant.	Salário	Benefic.
MOTOQUEIRO	1	600,00 Vale transp.	
MOTOQUEIRO EDN	1	500,00 Refeição	240,00
VENDEDOR EDN	1	0,00 Vale compra	
PANFLETAGEM			Conv. médica
Total Distribuição	3	1.100,00 Sub-total	
			240,00

r)	Transporte		Quant.	Salário	Benefic.	R\$ /Mês
					Cesta básica	
					Vale transp.	
					Refeição	
					Vale compra	
					Conv . médica	
	Total Transporte		0		0,00 Sub-total	0,00

t) Frota de Veículos de Venda		
Tipo do veículo	Quantidade	Ano
Total de Veículos	0	

u) Estrutura de Abastecimento	Quantidade	Ano/Sal.
Cargo		

Descrição Outras Despesas	
k.17	
k.18	
k.19	
k.20	
k.21	
p.7	
n.12	
n.13	
q.10	
q.11	
q.12	
Total	0,00

CAPITAL DE GIRO

DADOS

Venda mensal (ton.)
 Nível máximo de estoques
 CC = ciclo de caixa
 PME = prazo médio de estocagem
 PMR = prazo médio de recebimento
 PMP = prazo médio de pagamentos
 CMO = Caixa mínimo operacional
 GE = giro dos estoques
 GC = giro de caixa
 Saldo de contas a receber em dia
 Saldo de contas a receber em atraso
 Pagamentos a fornecedor no mês
 Caixa pequeno
 Despesas fixas
 Margem de Contribuição
 Kmin = Capital de giro mínimo
 Faturamento mensal

classe II

outubro-08

28,61	ton.
1,57	ton.
-6,28	dias
1,64	dias
2,08	dias
10	dias
-11.070,81	R\$
18,28	
-4,78	dias
2.400,00	R\$
2.000,00	R\$
52.886,00	R\$
200,00	R\$
8.623,20	R\$
10.602,00	R\$
-15.068,96	R\$
63.488,00	R\$

FÓRMULAS

GE =	18,28	GIRO DE ESTOQUE
PME =	1,64	PRAZO MÉDIO DE ESTOCAGEM
PMR =	2,08	PRAZO MÉDIO DE RECEBIMENTO
CC =	-6,28	CICLO DE CAIXA
GC =	-4,78	GIRO DE CAIXA

CMO =	-R\$ 11.070,81	CAIXA MÍNIMO OPERACIONAL
Kmin =	-R\$ 15.068,96	CAPITAL DE GIRO MÍNIMO

Canal venda	venda		venda		setembro \$		outubro \$		variação	atingiu		atingirá		canal venda		canal venda	
	set/07		out/07		médio canal	médio canal	projeção	médio canal		meta set		meta out		participação		projeção	
Portaria P13	99		124	projeção	R\$ 30,91	R\$ 30,00	R\$ 30,00	R\$ 30,67	-2,94%					5,40%		5,60%	
Telegás residência	486		485		R\$ 31,21	R\$ 30,67	R\$ 30,67	R\$ 30,67	-1,73%					26,50%		21,15	
Edn consumid final	167		248		R\$ 31,86	R\$ 30,25	R\$ 30,25	R\$ 30,25	-5,05%	x		x		9,10%		11,30%	
Telegás restaurante	229		124		R\$ 27,69	R\$ 26,50	R\$ 26,50	R\$ 26,50	-4,29%	x		x		12,50%		5,60%	
Outros P13	73		341		R\$ 24,40	R\$ 27,00	R\$ 27,00	R\$ 27,00	10,65%			x		4%		15,50%	
Pontos venda	722		744		R\$ 27,96	R\$ 27,21	R\$ 27,21	R\$ 27,21	-2,68%	x		x		39,40%		33,80%	
Cilindro P20	20		31		R\$ 60,00	R\$ 60,00	R\$ 60,00	R\$ 60,00	0%	x		x		1,70%		2,20%	
Cilindro P45	7		31		R\$ 112,86	R\$ 110,00	R\$ 110,00	R\$ 110,00	-2,53%			x		1,30%		4,90%	
	b1		b2		b3	b4	b4	b4		b5		b6		b7		b8	

- b1 - venda ocorrida no período. O canal telegás residencial é o melhor, com maior rentabilidade, venda dispersa. O pior é o canal pontos de venda. Baixa rentabilidade, venda concentrada.
- b2 - mesmo havendo apenas o primeiro dia de venda digitado, pode-se saber o comportamento das vendas para todo o mês.
- b3 - quanto maior for o preço médio ponderado de venda por canal sem se distanciar do mercado, melhor. Deve-se observar o aumento do volume de venda em conjunto.
- b5 - atingiu meta nos canais EDN, telegás restaurante, pontos de venda (pior canal), cilindro P20.
- b6 - atingirá meta nos canais EDN, telegás restaurante, outros P13, pontos de venda, cilindro P20 e cilindro P45. os principais canais não serão atingidos novamente.
- b7 - canal telegás residencial sendo o principal, representa 26,5% do total, superado pelo canal pontos de venda 39,4%, sendo o pior canal de venda, porém necessário.
- b8 - canal telegás residencial cairá para 21,15%, o canal outros sobirá para 15,5%. Há necessidade de correção de curso.

anexo 04

	meta p13	venda	ton real	\$médio venda P13	receita bruta	despesa diária	giro vasilhames	margem contribuição	total despesas	\$ custo P13	resultado operacional	RO/TON	despesas administ	despesas distribuiç
setembro-07	2435,00	1803	23,8	R\$ 29,87	R\$ 53.852,00	R\$ 292,44	13	R\$ 2.008,30	R\$ 8.773,20	R\$ 23,52	2008,3	R\$ 84,37	210,44	116,12
outubro-07	2435,00	2201	28,6	R\$ 30,12	R\$ 63.458,00	R\$ 278,17	18	R\$ 1.408,80	R\$ 8.623,20	R\$ 24,03	1408,8	R\$ 49,24	175,07	71,44
observação	a6	a1		a2		a3	a4	a5		a7	a8	a9	a10	a11

- a1 - a meta nas vendas é calculado considerando-se as necessidades de rentabilidade da empresa para remunerar os credores e os próprios sócios.
- a2 - quanto maior for o preço médio de venda melhor, a rentabilidade será maior. Porém o volume de venda não pode ser comprometido.
- a3 - o controle das despesas ocorre diariamente.
- a4 - legalmente o depósito não pode armazenar mais botijões do que é permitido. O giro de vasilhames alto impõe entrega diária da Companhia ao Revendedor.
- a5 - receita bruta menos os custos fixos.
- a6 - a sazonalidade apresenta queda de venda de setembro para outubro, mas as metas foram mantidas.
- a7 - a companhia tentará sempre subir seu preço de venda aos revendedores, variação 2,16%, Sampaio e Ramos absorveu o aumento sem grandes impactos, variação no preço de venda. P13 0,83% inferior ao aumento da companhia devido concorrentes clandestinos.
- a8 - resultado operacional de outubro será menor do que o de setembro. Correção de rota, focando canais de venda mais rentáveis.
- a9 - se a revenda fosse vendida, ela valeria mais em setembro do que em outubro. Correção de rota, focar em canais de venda mais rentáveis.
- a10 - despesa administrativa set/07 é ineficiente em R\$210,44 por tonelada, em outubro será ineficiente em R\$175,07 por ton. Revisar despesas administrativas.
- a11 - despesa distribuição em setembro eficiente em R\$116,12 por ton, em outubro será eficiente em R\$71,44 por ton. Revisar despesas com distribuição.

	margem bruta P13	ponto equilíbrio	custo médio P13	lucro operacional R\$/p13	% venda direta									
setembro-07	R\$ 5,89	19 ton	4,79	R\$ 1,10	41%									
outubro-07	R\$ 4,55	25 ton	4,18	R\$ 0,64	38%									
observação														
	a12	a13	a14	a15	a16									

- a12 - margem bruta de cada P13 gera para a revenda.
- a13 - ponto de equilíbrio em toneladas.
- a14 - custo médio de cada P13 considerando-se todas as despesas administrativas e distribuição.
- a15 - lucro operacional de setembro R\$1,10 /P13, em outubro será de R\$0,64/P13. Necessário correção no volume de vendas focando canais mais rentáveis.
- a16 - o principal canal de venda do revendedor é o da venda direta visto que apresenta maior rentabilidade com menor inadimplência. Focar mais canal telegás residencial P13.

QUADRO MELHORES PRÁTICAS

ADMINISTRAÇÃO	PP	MÉDIA	MP	PP	MÉDIA	MP	PP	MÉDIA	MP	PP	MÉDIA	MP
	109	78	51	106	67	33	85	68	67			
setembro sampaio	210,44											
outubro sampaio	175,07											
DISTRIBUIÇÃO	PP	MÉDIA	MP	PP	MÉDIA	MP	PP	MÉDIA	MP	PP	MÉDIA	MP
MUITO FORTE ATAC	153	127	84	158	120	91	123	102	94			
FORTE VAREJ EDN	238	192	167		N / A			N / A				
FORTE VAREJ ATAC	231	155	63	220	137	116		N / A				
FORTE VAREJ IND	285	198	161		N / A			N / A				
setembro sampaio			116,12									
outubro sampaio			71,44									
	ATÉ 100 TON			DE 100 A 200 TON			ACIMA DE 200 TON					

Aspectos a serem considerados perante quadro de melhores práticas administrativas e distribuição.

- 1- Sampaio e Ramos - perfil forte varejo edn até 100 ton/mês.
- 2- Com alto custo administrativo, o revendedor não atinge nem as piores práticas até 100 ton/mês.
- 3- Quanto maior o volume de venda, menor o custo administrativo.
- 4- Os custos de distribuição do revendedor são eficientes, superando as melhores práticas até 100 ton/mês.

Fonte: SHV Gás Brasil Ltda